

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Управління конфліктами на робочому місці**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21мз
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Рушак Галина Василівна

Керівник: к.е.н., доц. Томашевська А.В.
Рецензент: д.е.н., проф. Щур Р.І.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1.	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ.....6
1.1.	Конфлікт як невід’ємний елемент організаційного середовища6
1.2.	Розвиток конфліктної ситуації: аналіз ключових етапів — від початку до вирішення.....11
1.3.	Психологічні особливості конфліктних ситуацій і вплив лідерських якостей на їх розв’язання.....25
	Висновки до розділу 1.....29
Розділ 2.	РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТИСМЕНИЧАНСЬКОГО СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....31
2.1.	Загальна характеристика Тисменичанського старостинського округу Івано-Франківської області.....31
2.2.	Причини і особливості конфліктів у публічному секторі та методи їх управління.....42
2.3.	Практичні інструменти врегулювання конфліктів в організації та значення комунікації для їх ефективного застосування.....48
	Висновки до розділу 2.....55
Розділ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА РОБОЧОМУ МІСТІ.....57
3.1.	Зарубіжна практика управління конфліктами в організаціях57
3.2.	Актуальність і перспективи проведення тренінгів з управління конфліктами для персоналу.....61
3.3.	Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конфліктами та моніторинг результатів.....69
	Висновки до розділу 3.....79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конфліктами в організаціях набуває виняткової важливості в умовах динамічного соціально-економічного середовища. У межах Тисменичанського старостинського округу, як і в багатьох інших громадах, процеси взаємодії між різними групами — адміністрацією, мешканцями, представниками громадських ініціатив — супроводжуються потенційними конфліктами через змінні умови, глобалізацію, економічну невизначеність та розвиток інформаційних технологій. Належне управління такими конфліктами може слугувати інструментом не лише підтримки стабільності, але й підвищення ефективності місцевого самоврядування, розвитку громадської активності та покращення комунікаційного клімату. Оскільки конфлікти можуть носити як конструктивний, так і деструктивний характер, вміння ефективно їх керувати або трансформувати у позитивні зміни є критично важливим для кожної місцевої спільноти.

У контексті старостинського округу питання управління конфліктами стає особливо актуальним. Тут взаємодіють представники місцевої влади, старости, мешканці сіл, громадські об'єднання — з різними поглядами, стилями роботи, цінностями. Створення сприятливого середовища, яке стимулює співпрацю між цими групами, передбачає наявність системи управління конфліктами, здатної забезпечити конструктивну взаємодію. Отже, дослідження методів і стратегій управління конфліктами, їхнього впливу на якість комунікацій та розвиток громади старостинського округу має важливе практичне значення.

Мета дипломної роботи. Провести теоретичний та практичний аналіз управління конфліктами в організаціях, зокрема в контексті Тисменичанського старостинського округу, та надати рекомендації для ефективного вирішення конфліктних ситуацій з метою підвищення організаційної ефективності та сприяння гармонійному розвитку громади.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи до управління конфліктами в організаційних структурах.
2. Вивчити різні методи та стратегії управління конфліктами, а також їхнє застосування в організаційному середовищі.
3. Оцінити вплив конфліктів на функціонування організацій та ефективність управління ними.
4. Провести емпіричне дослідження особливостей управління конфліктами у Тисменичанському старостинському окрузі.
5. Розробити рекомендації щодо оптимізації процедур управління конфліктами з метою покращення взаємодії між учасниками громади та підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: Організаційний процес управління конфліктами в сучасних організаціях, зокрема на рівні старостинського округу.

Предмет дослідження: Методи та стратегії управління конфліктами, їхній вплив на функціонування та розвиток організації (громади).

Методи дослідження. У ході роботи застосовано різноманітні методи, що дозволили вивчити наукову базу управління конфліктами в організаціях та здійснити емпіричне дослідження. Зокрема: метод дослідження і аналізу наукової літератури – для оцінки теоретичної бази; методи порівняння, систематизації та узагальнення – для виділення ключових аспектів управління організаційними конфліктами; методи текстового аналізу – при роботі зі змістом наукових статей, монографій та інших публікацій; метод категоризації даних – для систематизації отриманої інформації за ключовими напрямками. Крім того, для розуміння стратегічного рівня управління конфліктами у старостинському окрузі було застосовано SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Наукова новизна роботи полягає в систематизації та класифікації наявних методів управління конфліктами в організаціях, а також розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегій управління у контексті сучасних умов місцевої громади.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для покращення конфліктних ситуацій у старостинському окрузі, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню взаємодії між мешканцями та створенню сприятливого середовища для розвитку громади.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, стратегії управління конфліктами, методи вирішення конфліктів, ефективність управління, психологія конфліктів, організаційна культура, місцева громада, старостинський округ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

1.1. Конфлікт як невід’ємний елемент організаційного середовища

Конфлікт є природним і неминучим явищем у будь-якій організації. Його поява зумовлена відмінностями в характерах, цілях, цінностях, способах сприйняття та інтересах окремих працівників або груп. Незважаючи на поширену думку про конфлікт як про негативний фактор, він здатний виконувати роль стимулу для розвитку й удосконалення, якщо відбувається конструктивне його врегулювання. Конфлікти сприяють виникненню нових ідей, активізують критичне мислення та можуть покращувати взаєморозуміння між співробітниками. Усвідомлення того, що конфлікти є закономірною частиною організаційного життя, є ключовим для формування дієвих управлінських підходів, спрямованих на створення згуртованої та продуктивної корпоративної культури.

У наукових дослідженнях конфлікт визначається як ситуація, що виникає за наявності протилежних інтересів, цінностей, установок або цілей між двома чи більше сторонами, які взаємодіють у певному організаційному контексті. Подібні суперечності можуть призводити до напруги, недоброзичливості або навіть відкритого протистояння. Конфлікти відрізняються між собою за природою, масштабом та силою прояву – від незначних непорозумінь до серйозних спорів або кризових ситуацій [1, с.177–182].

Термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення». Під конфліктом розуміють зіткнення інтересів, думок або прагнень. У будь-якому конфлікті є певні сторони та предмет суперечки. В організації найчастіше сторонами виступають групи працівників, а предметом можуть бути погляди, ставлення чи матеріальні ресурси [2].

Сутність конфлікту є доволі складною через різноманіття визначень і трактувань цього поняття. Науковий дискурс охоплює широкий спектр підходів у таких галузях, як психологія, соціологія та менеджмент. Кожна з них висвітлює

конфлікт під своїм кутом зору, пропонуючи особливе розуміння його причин, механізмів та наслідків. Так, психологія фокусується на індивідуальних особливостях, емоціях та міжособистісних відносинах, тоді як соціологія розглядає конфлікт як наслідок соціальної нерівності або культурних відмінностей у групах [3].

У сфері організаційних досліджень конфлікт може виступати як деструктивною силою, так і потенційним чинником розвитку. З позиції менеджменту він інколи сприймається як загроза стабільності чи ефективності. Проте сучасні теорії відзначають його цінність як джерела зворотного зв'язку та інновацій, особливо коли він провокує дискусії, що сприяють удосконаленню прийняття рішень або підвищенню якості управлінських практик. Такий дуалізм ускладнює формулювання універсального визначення конфлікту [4].

Більше того, конфлікти в організаціях можуть варіюватися від простих суперечок до складних, глибоко вкорінених протиріч, що пов'язані з владними повноваженнями, самоідентичністю або розподілом ресурсів. Кожен тип конфлікту — міжособистісний, міжгруповий, структурний, ціннісний та інші [5, с.255–364] — потребує специфічних методів управління, що також ускладнює його точне визначення.

Аналіз наукових джерел і практичних досліджень дозволяє створити основу для класифікації конфліктів за різними критеріями (*Додаток А*). Такі класифікації допомагають глибше зрозуміти їх походження, особливості розвитку та вибір оптимальних управлінських стратегій для кожного окремого виду конфліктів.

Конфлікти є природною складовою людських взаємин, тому їхня поява в робочому середовищі є цілком закономірною. У подкасті «4 типи конфліктів і як ними управляти» Емі Галло окреслює ключові положення свого посібника Harvard Business Review із врегулювання конфліктів у професійній діяльності. Як випливає з назви, авторка виділяє чотири основні різновиди конфліктів: конфлікти у стосунках, конфлікти завдань, процесуальні конфлікти та конфлікти статусу [8].

«Конфлікт у стосунках — це коли все сприймається дуже особисто», — зазначає Галло. Це може проявлятися у підвищенні голосу чи емоційних реакціях у відповідь на слова або дії колеги. У таких випадках виникає відчуття неповаги або особистої образи. Причиною цього типу конфлікту здебільшого стають не настільки серйозні розбіжності, як хронічна відсутність їх належного вирішення, що призводить до ескалації емоційної напруги.

Конфлікт завдань виникає тоді, коли учасники не погоджуються щодо цілі чи суті виконуваного завдання — незалежно від того, чи це стосується робочої зустрічі, проекту чи спільного обговорення. На рівні всієї організації це може проявлятися у невідповідності цілей різних відділів стосовно роботи з клієнтом. У межах команди це часто сигналізує про неузгодженість у баченні кінцевого результату.

Якщо конфлікт завдань стосується питань мети, то конфлікт процесу — це суперечності щодо шляхів і методів досягнення цієї мети. Для того щоб процесуальні розбіжності не переростали у конфлікти стосунків, важливо забезпечувати відкритість обговорення та погоджувати послідовність дій між усіма учасниками.

Конфлікт статусу пов'язаний зі суперечками або непорозуміннями щодо того, хто має брати на себе лідерські чи координуючі функції. Подібні ситуації найчастіше виникають під час роботи над міжвідомчими проєктами або при формуванні команд, коли необхідно визначити відповідальних осіб або укласти спільні звіти.

Різні підходи до класифікації конфліктів дають можливість досліджувати їх із різних перспектив, аналізувати чинники виникнення та потенційні наслідки. Водночас конфлікт не слід сприймати виключно як загрозу, адже він здатен приносити й позитивні результати. Серед переваг конфліктних ситуацій можна виділити такі:

1. Конфлікти заохочують підвищену активність і мотивацію працівників. У таких обставинах люди прагнуть проявити свої здібності, навички та професійні якості в повній мірі.

2. Вони можуть задовольняти окремі психологічні потреби — у самоповазі, домінуванні, самоствердженні та вивільненні емоційної напруги, сприяючи більш конструктивному спрямуванню енергії.

3. Суперечності часто стають джерелом нових ідей. Багато сучасних трудових переваг є результатом колишніх конфліктів між роботодавцями та профспілками.

4. Конфлікти сприяють соціальним змінам і стимулюють динаміку взаємодії всередині організації, роблячи колективне життя більш різноманітним і менш рутинним.

5. Вони поглиблюють взаєморозуміння між сторонами, які беруть участь у конфлікті, покращують комунікацію між керівництвом і працівниками, зміцнюють внутрішньогрупові зв'язки та сприяють формуванню командної єдності.

6. Міжгрупові конфлікти можуть згуртовувати членів окремих груп для спільного пошуку шляхів вирішення проблем та досягнення спільних цілей.

7. Конфлікти часто стають стимулом до творчості, адже змушують працівників шукати нові, більш ефективні рішення. Вони сприяють проведенню мозкових штурмів і формуванню альтернативних поглядів на проблему.

8. Конфліктні ситуації дають можливість працівникам обмінюватися досвідом та поглядами з представниками інших груп, розвиваючи навички комунікації та співпраці. Вони також допомагають організації покращити способи запобігання та вирішення майбутніх конфліктів.

9. Суперечки заважають поспішному ухваленню рішень, адже змушують учасників глибше аналізувати проблеми та виявляти приховані потреби ще на етапі обговорення [9, с. 10–19].

Попри те, що конфлікти мають значний конструктивний потенціал, вони можуть призводити й до небажаних наслідків. Негативні функції конфліктів проявляються у зростанні напруженості та погіршенні психологічного клімату між учасниками взаємодії. Це може переростати у хаос, нестабільність, прояви агресії, втрату часу та емоційних ресурсів, а також ускладнювати та

сповільнювати процес прийняття управлінських рішень. Додатково до цього виділяють такі негативні наслідки:

1. Незадоволеність та емоційне виснаження учасників конфлікту, підвищення бажання залишити робочий колектив (зростання плинності кадрів), зниження ефективності спільної роботи, погіршення співпраці в майбутньому, формування негативного образу опонента, що призводить до поляризації позицій сторін.
2. Зменшення обсягу комунікації та взаємодії між сторонами конфлікту.
3. Посилення ворожості через скорочення каналів спілкування.
4. Зміщення фокусу уваги з реальної проблеми на прагнення перемогти у конфлікті, що ускладнює його конструктивне розв'язання [10].

Отже, конфлікт не є однозначно негативним або позитивним явищем. За умови ефективного управління він може сприяти розвитку, покращенню рішень і зміцненню взаємин. Натомість неналежне ставлення до конфлікту здатне призвести до помилкових рішень, блокування розвитку та завдання шкоди учасникам взаємодії. Відмінності між цими результатами визначаються тим, як саме конфлікт врегульовується, що ілюструють характерні ознаки як конструктивних, так і деструктивних наслідків (табл. 1.1.).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що конфлікти в організаціях мають як позитивні, так і негативні сторони. З одного боку, вони здатні стимулювати працівників, сприяти появі нових ідей, розвивати творчий підхід і посилювати командну взаємодію. Конфлікт часто допомагає виявити приховані проблеми та покращити взаєморозуміння між співробітниками. З іншого боку, конфліктні ситуації можуть підвищувати рівень напруги в колективі, негативно впливати на продуктивність праці, збільшувати стрес та призводити до нераціонального витрачання ресурсів. Тому важливо грамотно управляти конфліктами, щоб посилити їх можливі переваги та мінімізувати небажані наслідки. За умови правильного керування конфлікт може стати дієвим засобом організаційного розвитку та зміцнення.

Таблиця 1.1.

Відмінності між конструктивним та деструктивними конфліктами

Аспект	Конструктивний конфлікт	Деструктивний конфлікт
Відмінності	Можливість збагачення, об'єднання	Джерело розділення
Підхід	Спільна робота («win/win», спільна сила, групова орієнтація)	Конкурентні («win/lose», власний інтерес, оснований на страху)
Ставлення	Цікавість, повага, смирення	Домінування, агресія, протистояння
Процес	Двосторонній: фокусується на взаємних рішеннях, раціональний, відкритий	Односторонній: вузьконаправлений, незмінний, емоційний
Настанови	Очистити правила/процеси, оновитися	Нестача контролю і лімітів
Обмін інформацією	Прозорість, рівність і справедливість	Стереотипи, приховані повістки, несправедливість
Відповідальність	Висока відповідальність і збалансованість	Мала відповідальність і підконтрольність

Джерела: [12, с. 1-5]

У межах організації загострення конфлікту часто спричиняє низку небажаних результатів. Це може проявлятися у погіршенні загального психологічного клімату, зниженні ефективності роботи та посиленні непорозумінь, що ускладнюють якісну комунікацію між учасниками суперечності. Окрім того, конфліктні ситуації здатні підірвати взаємодію та довіру між зацікавленими сторонами як у процесі протистояння, так і після його завершення, що негативно впливає на командну діяльність і загальну єдність організації.

1.2. Розвиток конфліктної ситуації: аналіз ключових етапів — від початку до вирішення

Розуміння процесу виникнення конфліктів є важливою умовою для збереження ефективної, гармонійної та продуктивної атмосфери в колективі.

Конфлікт не з'являється раптово, а формується поступово, проходячи певні етапи, кожен із яких має власні психологічні й поведінкові особливості, що впливають на ситуації та сприйняття її учасниками. Аналіз послідовності розвитку конфлікту — від перших ознак напруженості до відкритого протистояння й завершення — дозволяє керівникам і лідерам своєчасно реагувати, мінімізуючи негативні наслідки та підсилюючи конструктивні аспекти. Кожен етап потребує окремого підходу до управління, адже конфлікти можуть варіюватися від незначних непорозумінь до масштабних криз, що загрожують стабільності організації. Ефективне управління конфліктами дає змогу перетворювати потенційні проблеми на можливості для вдосконалення, розвитку інновацій і зміцнення командної єдності. Це актуально не лише для організацій, а й на особистісному та глобальному рівнях [13, с. 19]. Усвідомлення послідовності стадій конфлікту допомагає організаціям підвищувати стійкість, рівень співпраці та забезпечувати тривалий успіх.

Причинами конфліктів у колективах можуть бути як внутрішні, так і зовнішні чинники: організаційна структура, обмеженість ресурсів, нечіткий розподіл обов'язків, суперництво, різниця у цінностях чи амбіціях. Конфліктогени — це дії, слова або навіть бездіяльність, які можуть спровокувати конфлікт [14]. Виявлення та систематизація таких тригерів допомагає зрозуміти поведінкові моделі та комунікативні стилі, що сприяють виникненню напруженості. Усвідомлення цих факторів дозволяє запобігати ескалації та застосовувати ефективні стратегії вирішення суперечностей.

Одним із найпоширеніших конфліктогенів є відкрите негативне ставлення — дії чи висловлювання, що виражають ворожість або зневагу, як-от погрози, накази, критика, звинувачення, сарказм, насмішки чи інші емоційно різкі реакції. Іронічна або поблажлива поведінка, що проявляється через зневажливі жарти, «похвалу з підтекстом» чи докори, також може викликати образу та відчуття приниження — типову реакцію на конфліктоген [15, с. 1–5]. Хвастощі або демонстрація власної переваги здатні провокувати заздрість, недовіру чи роздратування серед колег. Подібно діє й менторська або зверхня манера

спілкування, коли людина нав'язує свою думку, критикує або моралізує, особливо згадуючи неприємні події минулого. Такі дії часто сприймаються як провокаційні та ведуть до конфлікту.

Порушення норм етичної взаємодії — ігнорування, перебивання, відмова визнавати власну провину або небажання вибачитися — також є сильними конфліктогенами. До цього належать нечесність, маніпуляції, приховування інформації, що підривають довіру між працівниками та створюють ґрунт для суперечностей. Іншим видом конфліктогенної поведінки є регресивна, коли особа демонструє незрілість: ухиляється від відповідальності, часто посилається на думку інших або висуває безпідставні аргументи. Подібна поведінка зазвичай сприймається як небажання брати участь у вирішенні проблем, що також може спричинити конфлікт [16].

Тригери, які викликають конфлікт зображені на рис.1.1.

Пряме негативне ставлення • наказ, загроза, критика, звинувачення, глузування	Поблажливе ставлення • принизлива розрада, похвала, докори, жарт	Хвастощі • захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
Менторські відносини • категоричні оцінки, нав'язування порад, моралізування	Нечесність, нещирість, неетичність • приховування інформації, обман, маніпуляція, безтактність	Регресивна поведінка • наївні питання, уникання відповідальності, сперечання

Рис. 1.1. Тригери, які викликають конфлікт

Джерело: власна розробка автора на основі [18]

Конфлікт у межах організації зазвичай проходить низку послідовних етапів, кожен із яких має свої характерні риси, що свідчать про наростання

напруженості. Усвідомлення цих стадій допомагає керівникам вчасно розпізнати перші сигнали та застосувати ефективні заходи для попередження ескалації або управління ситуацією, не допустивши руйнування внутрішньої гармонії колективу (рис.1.2.)

1. Дисконфорт. Початкова стадія, коли з'являється відчуття тривоги або внутрішнього дискомфорту. Люди інтуїтивно помічають, що щось іде не так, хоча явних проявів конфлікту ще немає [18]. Джерелом дискомфорту можуть бути незначні зміни у поведінці, інтонації чи невербальних сигналах. Вчасне виявлення цього етапу дає змогу керівникам запобігти подальшому розвитку напруженості.

2. Зіткнення. На цій стадії суперечності між окремими працівниками або групами стають очевидними. Вони можуть стосуватися різних поглядів, цінностей чи очікувань. Хоча конфронтація ще не є відкритою, саме на цьому етапі формується основа для подальших непорозумінь. Відкрите обговорення проблем допомагає запобігти загостренню ситуації.

3. Непорозуміння. Виникає, коли сторони неправильно тлумачать дії чи наміри одна одної. Часто це супроводжується припущеннями або недомовками, які призводять до порушення комунікації. Якщо непорозуміння не усунути, воно накопичується, посилюючи обурення та конфлікт. На цьому етапі важливо забезпечити чесний діалог і з'ясувати справжні мотиви дій сторін.

4. Напруженість. Конфлікт починає активно розвиватися, а рівень емоційної залученості сторін зростає. З'являється відчуття роздратування, розчарування чи невдоволення. Комунікація ускладнюється, зростає ймовірність оборонної або замкнутої поведінки, що посилює непорозуміння й образи [19].

5. Криза. Це момент, коли напруження сягає піку, а конфлікт набуває емоційного характеру. Сторони можуть відчувати сильний гнів, обурення або безсилля, а ризик відкритого зіткнення чи агресивних дій значно збільшується. На цьому етапі необхідне оперативне втручання, оскільки неконтрольований конфлікт може дестабілізувати колектив і підірвати моральний стан команди.

6. Конфліктна ситуація. На цьому етапі протистояння стає явним: сторони відкрито висловлюють незадоволення, подають скарги або вдаються до конфронтаційних дій. Це негативно впливає на продуктивність, довіру та командну співпрацю. Для подолання наслідків потрібне структуроване управління, спрямоване на зниження напруги та відновлення робочих відносин.

7. Інцидент. Це конкретна подія або дія, яка чітко виявляє існування конфлікту. Інцидент може проявлятися у вигляді словесної суперечки, непорозуміння чи деструктивної поведінки, що впливає на атмосферу в колективі. Такі ситуації часто привертають увагу інших працівників і потребують негайної реакції керівництва для стабілізації стану справ [20].

8. Конфлікт. Заключна стадія, коли протиріччя повністю розгорнулися та стали серйозною перешкодою для нормальної роботи. Конфлікт вимагає офіційного втручання — медіації, переговорів або інших методів регулювання.



Рис1.2. Етапи зародження конфлікту

Джерело: власна розробка автора на основі [22, с. 63-92]

Різні люди по-своєму реагують на конфліктні ситуації, і кожна реакція відображає рівень емоційної зрілості, здатність контролювати власні почуття та

підтримувати сприятливу атмосферу у колективі. Деякі способи поведінки сприяють ефективному розв'язанню конфлікту, тоді як інші лише поглиблюють суперечності й ускладнюють взаємодію між сторонами. Серед найпоширеніших форм реагування виділяють агресію, роздратування, ухилення, поступку та інші моделі поведінки, що виявляють як сильні, так і вразливі риси учасників конфлікту [22].

Основні типи реагування на конфлікт:

1. Агресія. Цей тип поведінки передбачає використання фізичної сили (фізична агресія) або словесних проявів ворожості — криків, образ, грубих висловлювань (вербальна агресія).

2. Роздратування та негативізм. Реакція, яка проявляється у вигляді протидії встановленим правилам — від пасивного опору до активної незгоди. Чим тісніші стосунки між опонентами, тим менш відверто вони демонструють своє роздратування, часто проявляючи його приховано.

3. Образа та підозрілість. Недовіра й настороженість до іншої сторони можуть зростати через чутки, неточну або неповну інформацію, а також через свідоме замовчування фактів.

4. Почуття провини. Такий тип реакції характеризується самозвинуваченням або відчуттям моральної переваги над іншою стороною, яку сприймають як винну чи неpravу.

5. Ухилення. Людина намагається уникнути обговорення суперечливих тем, щоб не допустити конфронтації чи відкритої незгоди.

6. Поступка. Це готовність пристати на позицію опонента, приглушуючи власні емоції й переконання, аби уникнути подальшої ескалації. Проте така стратегія не вирішує глибинних причин конфлікту й може стати підґрунтям для нових суперечностей у майбутньому [24, с. 1–8].

Для визначення впливу типових стратегій реагування на рівень конфліктності в колективах було проведено опитування 3000 співробітників різних організацій. Результати аналізу показали, що 13 % респондентів у конфліктних ситуаціях проявляють агресію, 22 % – схильні до роздратування та

негативізму, 26 % – реагують образою або підозрою, 8 % – відчують почуття провини, 19 % – уникають конфліктів, а 12 % – обирають поступливу позицію. Отримані дані були систематизовані та представлені на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Розподіл середніх показників типових засобів реагування у конфліктних ситуаціях, %

Джерело: [24, с. 1-8]

Глибоке усвідомлення сутності, причин і механізмів розвитку конфліктів є ключовою передумовою їх ефективного врегулювання. Для цього необхідно застосовувати системний і послідовний підхід до аналізу конфліктної ситуації, який охоплює всі аспекти взаємодії між учасниками. Одним із найважливіших етапів у процесі подолання конфлікту виступає ґрунтовна діагностика, що дає змогу визначити оптимальні методи та стратегії дій, спрямовані на досягнення конструктивного й позитивного результату (рис. 1.4).

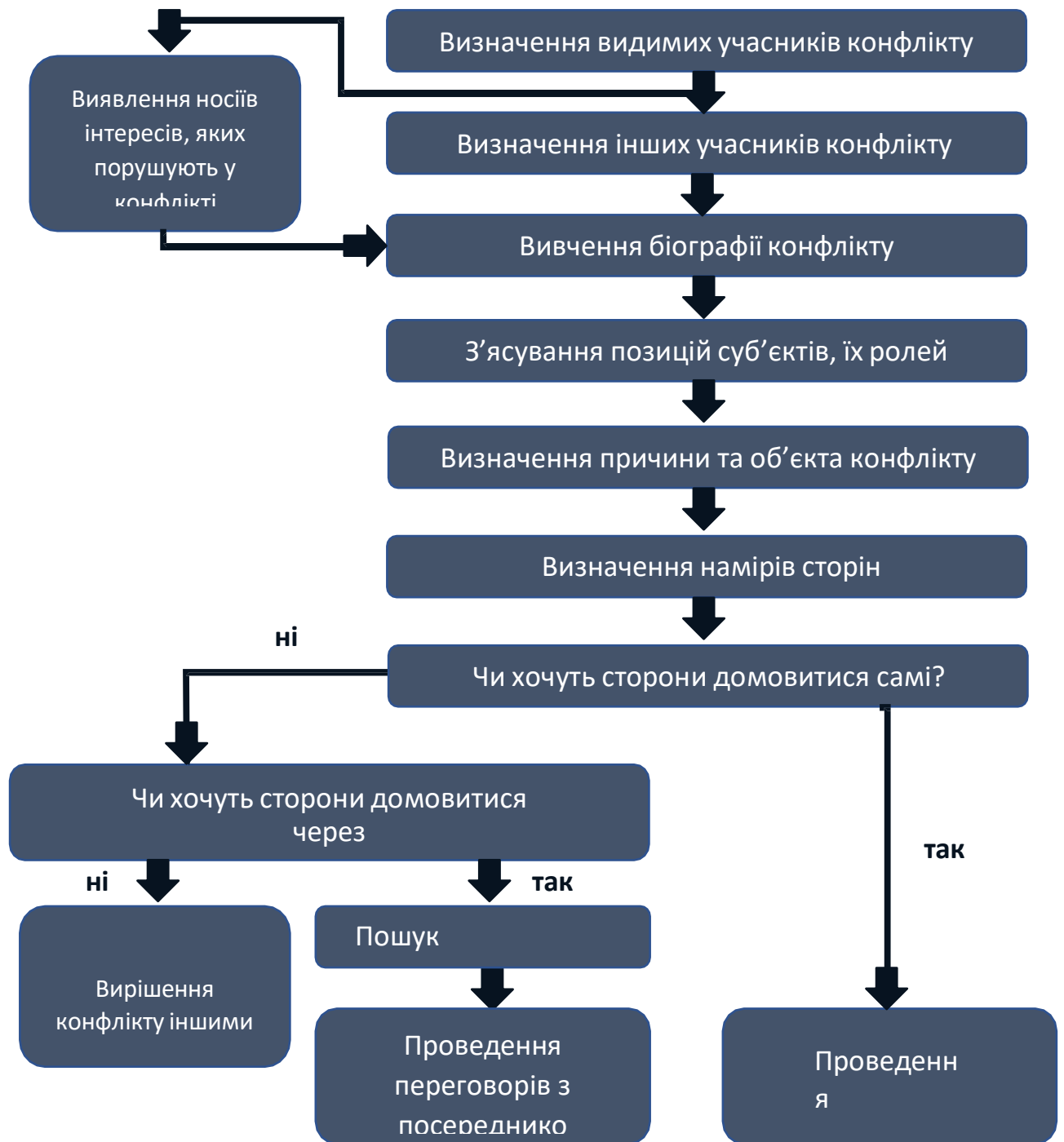


Рис. 1.4. Діагностика конфлікту

Джерело: [26, с. 99-103]

Процес розвитку конфлікту проходить через кілька ключових етапів, кожен із яких відзначається власними ознаками та рівнем напруженості. Спочатку формується конфліктна ситуація, під час якої поступово усвідомлюються причини й сутність проблеми. У міру того, як сторони

починають глибше розуміти суть протиріч, зростає ймовірність ескалації — цей етап охоплює приблизно 90% усього конфліктного процесу.

Наступною є фаза загострення, коли конфлікт виходить на відкритий рівень, а взаємодія між сторонами набуває рис активного протистояння. Цей період становить близько половини загальної тривалості конфлікту. Далі конфлікт переходить у пікову стадію, під час якої напруження сягає свого максимуму, а емоційна інтенсивність є найвищою. Однак цей етап зазвичай короткотривалий і триває лише близько 5% від загального часу конфліктного процесу.

Після досягнення вершини напруги конфлікт переходить у фазу спаду, коли сторони починають шукати шляхи до примирення, поступово знижуючи рівень емоційного напруження та відновлюючи стабільність взаємин. Цей заключний етап охоплює приблизно 20% тривалості конфлікту.

Усвідомлення послідовності цих фаз дозволяє ефективно керувати перебігом конфлікту, визначати ступінь його інтенсивності та своєчасно обирати найдоцільніші стратегії впливу на кожному з етапів (рис. 1.5) [26].



Рис. 1.5. Фази конфлікту

Джерело: власна розробка автора на основі [27]

Звісно, розвиток конфлікту не завжди відбувається за чіткою послідовністю із чотирьох етапів. Посередник, який займається врегулюванням суперечностей, має враховувати, на якому саме етапі було перервано взаємини між сторонами та наскільки глибокими є наслідки відсутності комунікації. Ефективність втручання менеджера значною мірою залежить від моменту, коли він бере під контроль ситуацію: якщо діяти на початковій стадії — конфлікт можна нейтралізувати приблизно на 92%; під час фази підйому — лише на 46%; на піковому етапі — менше ніж на 5%; у період спаду — близько 20%; на стадії

повторного загострення — менш як 7%, а на повторному піку — не більше 2% [28].

Однією з найвідоміших і найбільш ефективних моделей організаційного конфлікту вважається концепція, запропонована Луїсом Понді. Він розглядає конфлікт як динамічний процес, що розвивається через п'ять послідовних етапів, кожен із яких має власні характеристики та закономірності (рис. 1.6).

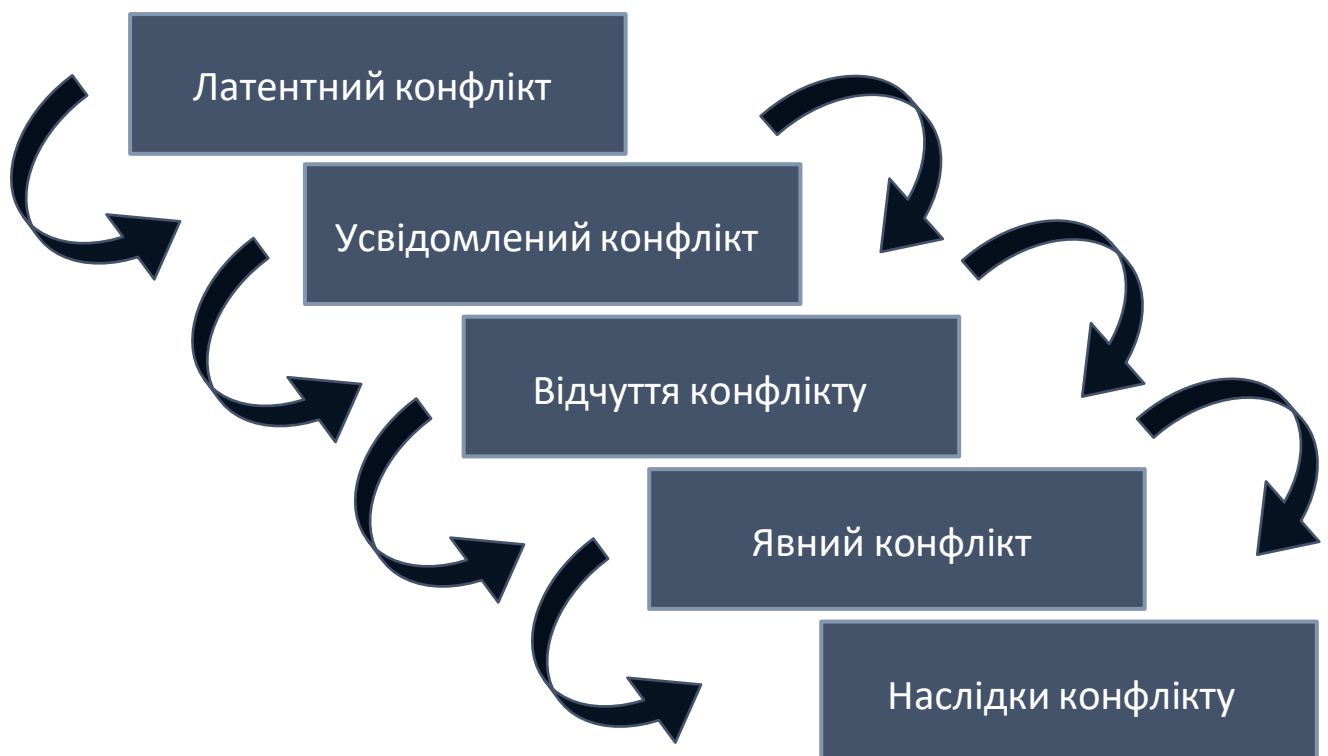


Рис. 1.6. Модель організаційного конфлікту Луїса Понді

Джерело: власна розробка автора на основі [29, с. 296-320]

Латентний конфлікт. На цьому етапі відкритого протистояння між сторонами ще немає. Проте існують приховані передумови, які створюють потенційну можливість для виникнення конфлікту в майбутньому.

Усвідомлений конфлікт. На даній стадії одна із сторін починає розуміти, що між нею та опонентом виникла суперечність, оскільки її інтересам або цілям перешкоджають дії іншої сторони. На цьому етапі учасники конфлікту намагаються виявити корені проблеми, аналізують ситуації, що спричинили напруження, та вже можуть чітко визначити факт існування конфлікту.

Відчуття конфлікту. Тут кожна сторона починає переживати негативні емоції та вороже ставлення щодо опонента. Формується позиція «ми проти них», і виникає тенденція звинувачувати іншу групу в усіх негараздах. Коли сторони намагаються захистити свої переконання, їх аргументи часто перебільшуються, що спричиняє швидке розгорання конфлікту.

Явний конфлікт. На цьому етапі, коли сторони вже відчують присутність суперечності, одна з них вирішує діяти та шукати шляхи вирішення проблеми. Обидва учасники починають завдавати один одному емоційних чи навіть матеріальних збитків, перешкоджаючи реалізації цілей опонента. Явний конфлікт може виявлятися як у формі гострих словесних суперечок, так і у вигляді агресивної поведінки між окремими людьми або групами.

Наслідки конфлікту. Зрештою будь-який конфлікт призводить до певних результатів: це може бути звільнення когось із працівників, пошук «винної» сторони, реорганізація підрозділу чи навіть банкрутство організації. Кожен конфлікт залишає слід у вигляді певних наслідків, які впливають на те, як учасники сприйматимуть майбутні конфліктні ситуації. Якщо суперечку вдається владнати шляхом компромісу чи співпраці до переходу в гостру фазу, наслідки можуть сприяти формуванню кращих взаємин. Якщо ж конфлікт не врегульовано своєчасно, це призводить до погіршення атмосфери в колективі та формує переконання, що культура організації не підтримує взаємодію та співробітництво [29, с. 187–199].

Переходячи до питання регулювання конфліктів, варто зазначити, що фахівці з менеджменту визначають кілька методів управління конфліктними ситуаціями. Для пояснення можливих моделей поведінки у конфлікті часто використовують сітку Блейка та Мутона, яка демонструє типові реакції людей на організаційні суперечності. На рисунку 1.7 наведено приклади такої поведінки.



Рис. 1.7. Методи управління конфліктами

Джерела: [31], [32]

Кожен із підходів до врегулювання конфліктів можна описати через два основні параметри — рівень наполегливості та ступінь співпраці. Експерти підкреслюють, що жоден із методів не можна вважати абсолютно правильним або неправильним — кожен із них доречний лише за певних умов. Тому важливо, щоб керівники вміли визначати, який тип управління конфліктом найкраще відповідає конкретній ситуації, враховуючи її характер, цінності та сторони, залучені до протистояння.

Боротьба — це стиль управління конфліктом, що базується на високій наполегливості та низькому рівні готовності до співпраці. Такий підхід доцільний у ситуаціях, коли потрібно діяти швидко або приймати непопулярні рішення. Менеджер, який обирає цей метод, повинен володіти навичками аргументації, ведення дискусій, вмінням грамотно використовувати службовий авторитет, контролювати емоції та чітко формулювати позицію.

Уникнення передбачає як низький рівень наполегливості, так і обмежену готовність до співпраці. Часто люди уникають конфліктів через страх перед напругою або невпевненість у власних можливостях. Такий підхід доречний у випадках незначних суперечок, коли потрібно знизити емоційне напруження, виграти час або уникнути протистояння, якщо особа займає нижчу позицію в ієрархії. Метод вимагає вміння відступити й уникати ескалації ситуації.

Адаптація характеризується низькою наполегливістю, але високим рівнем готовності до співпраці. Цей метод варто використовувати для збереження гармонії та порозуміння в колективі. Він передбачає готовність поступитися, виявити альтруїзм, прийняти думку іншої сторони або підпорядкуватися загальним інтересам задля спільного блага.

Компроміс передбачає помірний рівень як наполегливості, так і співпраці. Його суть полягає у взаємних поступках сторін. Одні вважають компроміс частковою втратою вигоди, інші — рівноправним рішенням, що приносить користь обом сторонам. Цей підхід ефективний, коли сторони мають схожий статус або прагнуть швидко знайти спільне рішення. Компроміс часто виступає тимчасовим виходом у ситуаціях обмеженого часу. Ключовими навичками тут є вміння знаходити баланс, оцінювати ситуацію й досягати домовленостей.

Співпраця — це метод, що базується на поєднанні ідей обох сторін задля пошуку найоптимальнішого рішення. Такий підхід передбачає творче, конструктивне вирішення конфлікту, де результат не є перемогою однієї сторони, а спільним досягненням. Саме тому співпраця вважається одним із найефективніших способів управління конфліктами.

Завершення конфлікту може бути досягнуте трьома основними шляхами або їх поєднанням:

1. усунення причин і згладження образ між сторонами;
2. поступка однієї сторони іншій;
3. досягнення консенсусу, тобто повної згоди та врегулювання всіх спірних питань.

Водночас управління конфліктами передбачає не лише реагування на вже існуючі суперечності, а й створення умов для їх попередження, що має ще більше значення.

Профілактика конфліктів — це управлінська діяльність, спрямована на завчасне усунення або послаблення чинників, які можуть призвести до суперечностей, та мінімізацію ймовірності їх деструктивного розвитку в майбутньому. Її метою є така організація взаємодії між людьми, що зменшує ризики виникнення конфліктів [32, с. 32–35].

Для ефективного запобігання конфліктам необхідні кілька складових. По-перше, це глибоке знання принципів управління, адже конфлікт є управлінською проблемою. По-друге, необхідне розуміння теорії конфлікту та його закономірностей. По-третє, потрібен детальний аналіз кожної конкретної ситуації, оскільки кожен конфлікт має свою специфіку.

Однак на шляху профілактики існують і перешкоди. До них належать психологічні чинники — природний опір людей до втручання у їхні стосунки та бажання зберегти особисту свободу; моральні аспекти — суспільні норми, що не підтримують втручання у приватне життя; а також правові обмеження, пов'язані із захистом індивідуальних прав. Тому превентивне управління конфліктами має дотримуватися цих меж, водночас усуваючи їхні першопричини.

Першим етапом такого управління є виявлення потенційних джерел напруженості — зовнішніх (несприятливі умови, проблеми комунікації, різні цілі, недовіра, суперництво) і внутрішніх (страх, роздратованість, почуття неповноцінності, втрата емоційної рівноваги). Другий етап — ідентифікація прихованих перешкод, які підтримують конфлікт. Третій — пошук рішень, що можуть включати покращення комунікації, досягнення компромісу, зміну стратегії або адаптацію поведінки до обставин [33].

Отже, попередження конфліктів базується на профілактиці та прогнозуванні. Прогнозування — це передбачення соціальних протиріч, які потенційно можуть перерости у конфлікти. Воно полягає в науково обґрунтованому припущенні про можливість їх виникнення та аналізі

закономірностей розвитку. Такий процес спирається як на теоретичні дослідження, так і на практичні спостереження та діагностику соціальних суперечностей [34].

Відповідно до психологічних досліджень, точне прогнозування можливих проблем у стосунках є ключем до запобігання ескалації й забезпечення ефективного розв'язання. Будь-яка складна взаємодія супроводжується невизначеністю, пов'язаною з людським фактором: непередбачуваною поведінкою опонентів, неповнотою інформації, спотвореним сприйняттям ситуації. Тому прогнозування розвитку подій допомагає зменшити рівень невизначеності та підвищити ймовірність успішного результату. Успіх у вирішенні конфлікту значною мірою залежить від точності прогнозу: чим більша похибка у передбаченні, тим нижча ефективність досягнутого результату.

1.3. Психологічні особливості конфліктних ситуацій і вплив лідерських якостей на їх розв'язання

Конфлікти, що виникають у діяльності організацій, тісно пов'язані з психологічними чинниками, які визначають поведінку як окремих працівників, так і колективів. Існує ціла низка факторів, що стають поштовхом до виникнення суперечностей і сприяють їх загостренню: емоційні реакції людей, когнітивні спотворення, індивідуальні особливості особистості та її взаємини з оточенням. Наприклад, незначна суперечка може перетворитися на масштабний конфлікт під впливом стресу, підозрілості, страху втратити статус або власні цінності. Напруження, тривога, роздратування та викривлене сприйняття поведінки інших часто ускладнюють комунікацію, створюючи додаткові бар'єри на шляху до порозуміння.

У таких умовах важливу роль відіграє лідерство, оскільки саме ефективний керівник здатен спрямовувати психологічні процеси в конструктивне русло. Лідери, які вміють управляти емоціями та підтримувати довірливу атмосферу, здатні забезпечити продуктивне обговорення проблеми та сприяти її врегулюванню. Вони застосовують техніки активного слухання,

проявляють емпатію, контролюють власні емоційні реакції та допомагають конфліктуючим сторонам позбутися викривленого сприйняття ситуації, щоб зосередитися на суті проблеми.

Крім того, лідерство здатне впливати на організаційні умови, що потенційно провокують конфлікти. Створення дружньої атмосфери, яка підтримує командну роботу, чітке визначення повноважень і відповідальності — усе це знижує ризик непорозумінь. Керівник, який своєчасно втручається у конфлікт, не лише допомагає усунути існуючі проблеми, а й зміцнює взаємодію між членами колективу, перетворюючи складну ситуацію на ресурс для розвитку та підвищення ефективності роботи.

Конфлікти часто зароджуються у ситуаціях, коли колектив або окремі працівники відчують загрозу задоволенню своїх ключових потреб — матеріальних (житло, безпека, комфорт) або психологічних (повага, самореалізація, самооцінка, відчуття справедливості). Основою більшості конфліктів є емоційні реакції. Страх, гнів, образа, провина, надія, впевненість і співпереживання — усі ці емоції мають потенціал впливати як на розвиток конфлікту, так і на можливість його вирішення. Емоція, що виникає в однієї зі сторін, часто провокує відповідну емоційну реакцію іншої, що може або загострити ситуацію, або сприяти пошуку компромісу. Найчастіше у конфліктних взаємодіях домінує страх, який нерідко стає причиною уникнення проблеми або, навпаки, агресивної поведінки.

Страх може провокувати реакцію «втечі», «боротьби» або прагнення якнайшвидше уникнути подальшого загострення шляхом зовнішньої згоди. Він перешкоджає об'єктивному аналізу ситуації, посилює негативні почуття та впливає на мислення, роблячи конструктивне вирішення проблеми складнішим. Як зазначав К. Меннінгер, голос розуму приглушується страхом, бажаннями, соромом, ненавистю чи незнанням, що ускладнює адекватне сприйняття ситуації.

Емоції супроводжують усі конфлікти, впливаючи на сприйняття реальності, стиль взаємодії та готовність до діалогу. Гнів виникає внаслідок

почуття несправедливості або ураження гідності і часто провокує прагнення помсти. Ненависть ще глибша — вона формується тоді, коли одна сторона перестає сприймати іншу як рівноправного учасника взаємодії. Такі емоції ускладнюють комунікацію та формують замкнене коло взаємних нападів. Страх, у свою чергу, породжує недовіру і змушує сторони зосереджуватися на власному захисті, а не на пошуку рішення. Водночас емоції можуть стати основою примирення. Наприклад, почуття провини спонукає до визнання власної відповідальності, вибачення та відновлення довіри.

Відомо, що одним з ключових чинників ефективного врегулювання конфліктів є емоційний інтелект — здатність людини розпізнавати, аналізувати та регулювати власні та чужі емоції. Особи з високим рівнем емоційного інтелекту вміють адаптуватися до різних соціальних ситуацій, розуміють мотиви поведінки інших та здатні підтримувати конструктивний діалог навіть у складних обставинах. Для лідера ця здатність є необхідною, адже вона забезпечує формування довіри, створення позитивного психологічного клімату та сприяє ефективній роботі колективу.

У конфліктних умовах емоційно зрілий лідер здатен знизити напруженість, вислухати учасників суперечки та створити простір для обговорення. Замість того, щоб пригнічувати конфлікт, такий керівник прагне з'ясувати його справжні причини та задовольнити потреби сторін шляхом конструктивного діалогу. Він поєднує емпатійність з рішучістю, гарантує, що кожен буде почутий, і спрямовує увагу учасників на пошук взаємоприйнятних рішень. У результаті конфлікти перетворюються на можливість для навчання, вдосконалення комунікації та формування згуртованого колективу.

Наукові дослідження свідчать, що емоційний стан учасників конфлікту впливає на їхній вибір способу реагування. Емоційно стабільні та оптимістичні лідери з більшим бажанням співпрацюють, тоді як особи з завищеною самовпевненістю частіше схильються до компромісу. З огляду на це, для забезпечення ефективної роботи доцільним є використання тестування

емоційного інтелекту, що допомагає визначити потенційні моделі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.

Лідери повинні вміти розпізнавати ознаки емоційної нестабільності, заниженої самооцінки чи унікальної поведінки серед підлеглих, оскільки такі прояви призводять до небажання вступати в переговори або надмірної поступливості. Це може спричинити накопичення невдоволення і повторне виникнення конфлікту. Тому важливо розвивати навички емпатії, активного слухання та гнучкості в комунікації, формуючи культуру взаємної поваги.

На практиці керівники з високим рівнем емоційного інтелекту використовують різні методи врегулювання конфліктів. Серед них:

1. Переговори та медіація, що забезпечують можливість відкритого діалогу та взаєморозуміння між сторонами. Медіація передбачає участь нейтрального посередника, який допомагає конфліктуючим сторонам досягти компромісу.

2. Створення безпечного середовища, де учасники можуть вільно висловити свої емоції та занепокоєння.

3. Формування навичок емоційної саморегуляції, що дозволяє знизити напругу.

4. Підтримка конструктивного спілкування, яке заохочує взаємну повагу та виключає агресивну критику.

5. Використання альтернативних методів вирішення спорів (ADR) — переговорів, арбітражу, примирення тощо, що сприяє досягненню взаємоприйнятних результатів без ескалації.

Разом з тим медіація має свої недоліки. Найвагомішою проблемою є потенційний дисбаланс сил, коли одна сторона має значно більше ресурсів, впливу чи досвіду. У таких умовах результат може бути несправедливим і відображати перевагу сильнішої сторони. Крім того, медіація є добровільною, і сторони можуть у будь-який момент перервати процес, що іноді призводить до невирішених суперечок.

Ефективне управління конфліктами передбачає здатність керівника гнучко реагувати на ситуацію, обирати адекватні стратегії та поєднувати різні методи залежно від контексту. Справжній лідер не лише завершує конфлікти, а й використовує їх потенціал для зміцнення колективу, підвищення його згуртованості та розвитку. Саме емоційний інтелект виступає тим чинником, що поєднує раціональні управлінські рішення з глибоким розумінням психології людських взаємин, перетворюючи конфлікт на інструмент удосконалення, а не джерело руйнування.

Висновок до розділу 1

Теоретичний аналіз проблеми управління конфліктами в організаціях засвідчує, що цей процес є одним із ключових елементів ефективного функціонування будь-якої установи. Конфлікти не слід розглядати виключно як деструктивне явище, адже вони є природною складовою організаційного життя та часто виступають рушієм змін, інновацій і розвитку. Вміння керівництва вчасно розпізнавати та конструктивно вирішувати суперечності сприяє формуванню здорового мікроклімату в колективі, зростанню довіри та підвищенню продуктивності праці. Розуміння сутності конфліктів, їхніх причин, закономірностей розвитку й способів врегулювання є важливою передумовою стабільного й гармонійного розвитку організації.

Процес розвитку конфлікту, який охоплює стадії зародження, ескалації, пікового загострення та поступового вирішення, підтверджує системний характер цього явища. Для ефективного управління необхідне своєчасне виявлення джерел напруги та впровадження превентивних стратегій, що дозволяють запобігти руйнівним наслідкам. Важливу роль відіграє наявність чітких комунікаційних каналів, продуманих внутрішніх регламентів і процедур, які визначають алгоритм дій працівників та керівників у разі виникнення суперечностей.

Особливої ваги в управлінні конфліктами набуває лідерство, зокрема його психологічна складова. Саме лідер визначає стиль реагування організації на кризові ситуації, формує цінності взаємоповаги, емпатії та відкритого діалогу.

Завдяки високому рівню емоційного інтелекту лідер здатен не лише вирішувати конкретні суперечки, а й запобігати їх повторенню, перетворюючи конфлікти на інструмент розвитку команди. Лідери, які вміють поєднувати стратегічне бачення із розумінням людської поведінки, сприяють формуванню згуртованої організаційної культури та стабільного соціально-психологічного клімату.

Отже, управління конфліктами є не реакцією на проблему, а цілісною управлінською компетенцією, що базується на аналітичному мисленні, лідерстві, комунікаційній культурі та глибокому розумінні людських взаємин. Ефективна система роботи з конфліктами забезпечує не лише вирішення поточних суперечностей, а й створює умови для сталого розвитку, підвищення мотивації персоналу та зміцнення довіри всередині організації.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТИСМЕНИЧАНСЬКОГО СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Загальна характеристика Тисменичанського старостинського округу, Івано-Франківської області

Станом на 31 грудня 2023 року чисельність населення села Тисменичани становила 3050 осіб. Серед них — 80 учасників війни, тоді як учасників ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС не зареєстровано. Загальна площа земель старостинського округу складає 2691 га, з яких 2040 га припадає на сільськогосподарські угіддя (рис.2.1.)



Рис.2.1. Місцезнаходження Тисменичанського старостинського округу Івано-Франківської області

Джерело: [46].

Староста Тисменичанського старостинського округу представляє інтереси жителів у виконавчих органах Івано-Франківської міської ради, забезпечуючи взаємодію між місцевою владою та громадою.

Упродовж 2023 року на території округу було здійснено 21 нотаріальну дію відповідно до статті 37 Закону України «Про нотаріат», серед яких: 4

доручення, 13 заповітів та 4 посвідчення правильності підпису. Старостою здійснювалося сприяння у проведенні оповіщення військовозобов'язаних осіб.

Протягом звітного періоду на прийом до старости звернулося 610 громадян. Найчастіше порушувані питання стосувалися соціального захисту (280 звернень), земельних відносин (80), благоустрою населеного пункту (85) та інших категорій (165). Усі звернення розглянуті відповідно до чинного законодавства, надано обґрунтовані відповіді або роз'яснення, більшість питань вирішено позитивно.

У 2023 році на території округу забезпечено пошук і розселення внутрішньо переміщених осіб із регіонів, де велися бойові дії. Також організовано пункт обігріву на базі Тисменичанського ліцею. Як член виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради староста брав участь у чергових та позачергових засіданнях виконкому.

Волонтерська діяльність громади мала системний характер. Проводилися збори продуктів харчування, теплого одягу, медикаментів, засобів гігієни для військових та внутрішньо переміщених осіб. Мешканці села активно долучалися до благодійних заходів: плели маскувальні сітки, виготовляли окопні свічки, проводили ярмарки та спортивні події на підтримку Збройних Сил України. Підприємство ПП «Аско» надавало допомогу пальним і мастильними матеріалами для потреб фронту. Волонтери села співпрацювали з благодійним фондом «Рокада», забезпечуючи збір овочів та фруктів для приготування сухих продуктів.

Значну допомогу надавали також закордонні партнери — теплий одяг, взуття, термобілизна та інші необхідні речі. Волонтер І. В. Бот упродовж року придбав 140 автомобілів для потреб фронту.

У Тисменичанському ліцеї встановлено меморіальні дошки на честь загиблих мешканців села, які героїчно віддали життя, захищаючи Україну.

Протягом 2023 року через територіальний підрозділ ЦНАП «Тисменичани» було прийнято 2521 заяву на отримання адміністративних, соціальних та інших послуг. Серед них:

- реєстрація місця проживання - 91;
- зняття з реєстрації - 41;
- витяги з реєстру громади - 267;
- вклеювання фотографій до паспортів - 16;
- видача посвідчень багатодітних сімей - 24;
- архітектурно-земельні питання - 38;
- комплексна послуга «єМалятко» - 12.

Також надавалися соціальні послуги: оформлення субсидій (64), пільг (34), допомоги при народженні дитини (6), компенсації за «Пакунок малюка» (9).

Крім того, громадянам надано низку одноразових матеріальних допомог:

- особам з інвалідністю - 26;
- особам віком 70+ - 218;
- пораненим військовослужбовцям - 9;
- військовим без статусу УБД - 12;
- дітям військовослужбовців - 23;
- захисникам України - 7;
- при народженні дитини - 8;
- на забезпечення спорядженням -14;
- учасникам бойових дій - 13.

У Тисменичанському старостинському окрузі діють Тисменичанський ліцей (350 учнів) та заклад дошкільної освіти «Їжачок» (116 дітей). У дитячому садку проведено ремонт каналізації, оновлення фасаду, облаштовано водопостачання у двох ігрових кімнатах, здійснено благоустрій навколо будівлі.

У ліцеї виконано ремонт підвального приміщення, оновлено санвузли, каналізацію, бібліотеку та кабінети. Для школи придбано 10 нетбуків, 3 ноутбуки та 10 комп'ютерних блоків за кошти мецената Ігоря Бота. Учні й педагоги брали активну участь у волонтерських ініціативах на підтримку ЗСУ.

У селі функціонує амбулаторія загальної практики сімейної медицини. У 2023 році проведено 7937 прийомів пацієнтів, 5153 особам призначено лікування, 2542 — скориговано терапію. Проведено понад 5000 обстежень,

організовано 1456 профілактичних заходів та щеплень, надано 458 випадків невідкладної допомоги. Регулярно організовувалися виїзди вузьких спеціалістів (уролога, кардіолога, гінеколога, хірурга, дерматолога), а також УЗД-діагностика для раннього виявлення захворювань.

Культурне життя громади вирізняється активністю та патріотичним спрямуванням. У 2023 році проведено низку заходів: театралізовану Хресну дорогу, програму «З піснею до Перемоги», концерт «В єдності наша сила» до Дня захисників України та річниці УПА. При Будинку культури працює п'ять творчих колективів, серед них хоровий колектив «Яворина», ансамблі «Серпанок» та «Тисменичаночка», а також два дитячі гуртки.

Старостою систематично проводилися обстеження матеріально-побутових умов багатодітних сімей, осіб з інвалідністю та громадян, що перебувають у складних життєвих обставинах. За підтримки місцевих підприємців здійснювалася доставка продуктових наборів людям похилого віку.

Протягом 2023 року проводилися толоки, прибирання територій, покіс трав, обрізання дерев, очищення доріг від снігу. Завдяки співпраці з підприємцями здійснювалися ремонти та утримання громадських об'єктів. Серед основних робіт:

- ремонт території адмінбудинку старостату, облаштування пішохідної доріжки;
- встановлення автобусної зупинки по вул. Грушевського;
- благоустрій зони біля сільського озера;
- підсипка щебенем 18 вулиць;
- асфальтування доріг по вул. Темна, Любомира Лукача, під'їзду до кладовища;
- ремонт системи опалення у музичній школі.

Упродовж року організовано благодійні футбольні матчі на підтримку ЗСУ. Команда «Арсенал Тисменичани» здобула кубок Івано-Франківської міської територіальної громади. Водночас підтримувалася співпраця з поліцією

та КП «Муніципальна інспекція «Добродій» щодо забезпечення громадського порядку.

Робота старостинського округу здійснюється відкрито та в інтересах громади. Для інформування жителів ведеться офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100056177473345> (рис.2.2.)

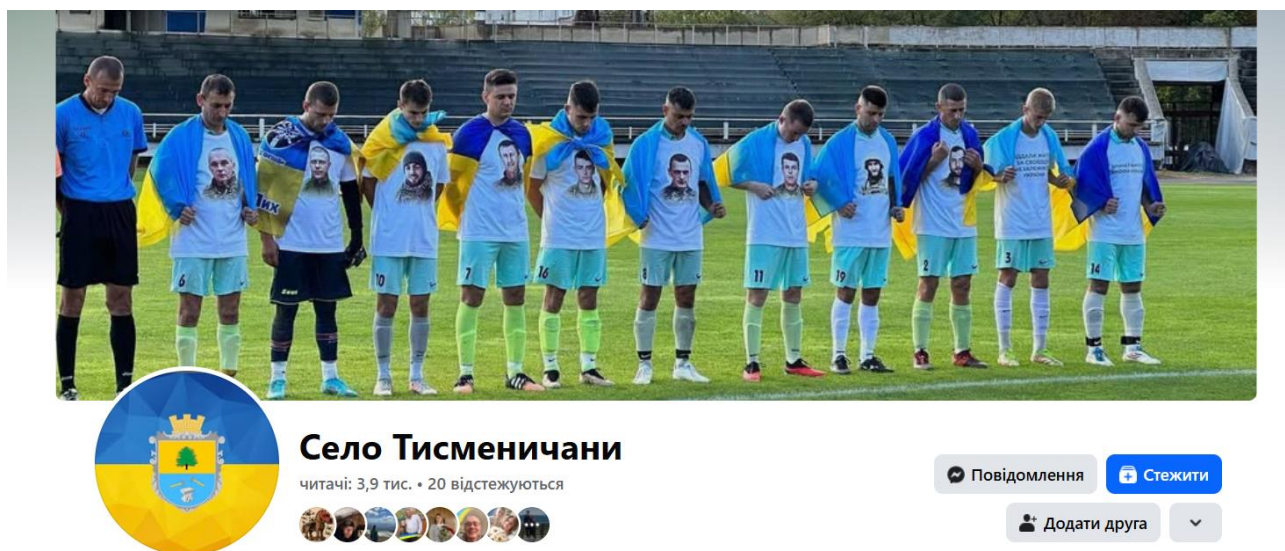


Рис.2.2. Сторінка Facebook Тисменичанського старостинського округу

Джерело: [46].

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, що дозволяє всебічно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Він базується на ідентифікації чотирьох ключових компонентів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Сильні й слабкі сторони стосуються внутрішніх характеристик організації, таких як рівень кваліфікації персоналу, технічне забезпечення, імідж установи тощо. Натомість можливості й загрози відображають зовнішні чинники, як-от зміни в законодавстві, демографічні тенденції, конкуренція або вплив воєнного стану.

SWOT-аналіз дає змогу керівництву установи визначити стратегічні напрями розвитку, використовуючи наявні переваги для подолання внутрішніх

недоліків і адаптації до зовнішніх викликів. Це особливо важливо для закладів охорони здоров'я, які функціонують в умовах постійних змін і підвищеного соціального значення. Результати SWOT-аналізу можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування кадрової політики, покращення якості послуг та ефективного використання ресурсів.

SWOT-аналіз Тисменичанського старостинського округу Івано-Франківської області представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз Тисменичанського старостинського округу Івано-Франківської області

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
• Активна й згуртована громада, потужний волонтерський рух.	• Обмежені фінансові ресурси; висока залежність від волонтерів та спонсорів.
• Функціонування ЦНАП, широке надання адміністративних і соціальних послуг.	• Недостатня модернізація інфраструктури: мережі, комунікації, окремі соціальні об'єкти.
• Доступна та активна медична амбулаторія, велика кількість прийомів і профілактичних заходів.	• Високе навантаження на адміністрацію та соціальні служби через велику кількість звернень.
• Розвинена освітня інфраструктура: ліцей і ДНЗ, реалізовані ремонти та модернізації.	• Низький рівень економічної диверсифікації — домінування сільського господарства.
• Активне культурне та спортивне життя, наявність творчих колективів.	• Обмежені інструменти цифрової комунікації з громадою.
• Системний благоустрій території, ремонти доріг та об'єктів.	• Часткова залежність від рішень та ресурсів міської влади.
• Значний сільськогосподарський потенціал (2040 га угідь).	• Недостатньо структурований розвиток малого бізнесу та туризму.
O – Можливості	T – Загрози
• Залучення грантів та державних субвенцій на інфраструктуру, соціальні й медичні проєкти.	• Військові ризики та наслідки війни, можливі нові хвилі ВПО.
• Розвиток фермерських кооперативів, локальної переробки та малого бізнесу.	• Економічна нестабільність, зростання вартості ресурсів, інфляція.
• Створення туристичних маршрутів, розвиток рекреаційних зон (озеро, культурні події).	• Демографічні виклики: міграція молоді, старіння населення.
• Діджиталізація послуг та впровадження електронних сервісів ЦНАП.	• Ризики енергетичної нестабільності та зношеність інженерних мереж.
• Партнерство з бізнесом і діаспорою для реалізації проєктів розвитку.	• Поширення інвазивних рослин, екологічні загрози.

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
• Освітні та молодіжні ініціативи (STEM, IT-курси, гуртки).	• Нестабільність нормативно-правового середовища.

Джерело: власна розробка автора

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки за результатами SWOT-аналізу:

1. Тисменичани мають значний соціальний, людський і волонтерський потенціал, який є ключовим ресурсом для розвитку громади в умовах воєнного часу.
2. Найбільшими проблемами є інфраструктурна зношеність, фінансова обмеженість та демографічний тиск, що ускладнює реалізацію великих проєктів.
3. Аграрний та рекреаційний потенціал округу відкриває можливості для економічного зростання, розвитку підприємництва та туризму.
4. Основними загрозами виступають наслідки війни, економічна нестабільність та міграційні процеси, що можуть знижувати стійкість громади.
5. Для забезпечення сталого розвитку округу необхідне поєднання інфраструктурних проєктів, розвитку людського капіталу та діджиталізації управлінських процесів.

TOWS-матриця стратегій розвитку Тисменичанського старостинського округу зображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

TOWS-матриця стратегій розвитку Тисменичанського старостинського округу

	О – Можливості	Т – Загрози
S – Сильні сторони	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
S1. Активна громада та волонтерство S2. Наявність соціальної, освітньої та медичної інфраструктури S3. Аграрний потенціал	• Розвиток соціальних і культурних проєктів на базі активної громади через грантові програми. • Створення фермерських кооперативів, використовуючи	• Мобілізація громади для подолання кризових ситуацій (енергетичних, військових). • Використання ЦНАП і медичної установи для підвищення стійкості

	О – Можливості	Т – Загрози
	наявні земельні ресурси. • Розвиток туристичних маршрутів і рекреаційних зон.	соціальних сервісів. • Підтримка продовольчої безпеки через аграрний сектор.
W – Слабкі сторони	WO-стратегії (мінімізація слабкостей за рахунок можливостей)	WT-стратегії (запобігання загрозам через усунення слабких сторін)
W1. Обмежені ресурси W2. Недостатня модернізація інфраструктури W3. Низька диверсифікація економіки	• Залучення інвесторів і донорів для покращення інфраструктури. • Навчальні програми для розвитку малого бізнесу. • Діджиталізація адміністративних послуг та комунікації з громадою.	• Оптимізація фінансових витрат через енергоефективні рішення. • Розробка програм підтримки молоді для зменшення міграції. • Підвищення інституційної спроможності старостату для реагування на кризи.

Джерело: власна розробка автора

Проведений TOWS-аналіз дав змогу встановити ключові напрями розвитку Тисменичанського старостинського округу, спираючись на поєднання внутрішніх характеристик території та зовнішніх факторів впливу. Отримані результати дозволяють визначити стратегії, які відображають найбільш ефективні шляхи зміцнення потенціалу громади, мінімізації ризиків і підвищення рівня її соціально-економічної стійкості.

1. Стратегії типу SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей). Поєднання активності громади, розвиненої мережі соціальних інституцій та значного аграрного потенціалу формує підґрунтя для наступальних (прогресивних) стратегій розвитку. Розвинений волонтерський рух і згуртованість мешканців створюють сприятливі умови для залучення грантових ресурсів та участі в проєктах міжнародної технічної допомоги. Розвиток фермерства, агропереробки та створення кооперативів може не лише активізувати місцеву економіку, але й забезпечити нові робочі місця й підвищити доходи населення. Так само потенціал природних і рекреаційних ресурсів дозволяє формувати нові туристичні маршрути, що сприятиме зростанню ділової активності та культурного розвитку.

2. Стратегії типу ST (використання сильних сторін для протидії загрозам).

На тлі зовнішніх загроз — насамперед військових, економічних та демографічних — ключовим інструментом є мобілізація наявних ресурсів громади. Соціальна єдність та ефективність локальних інституцій, таких як ЦНАП чи амбулаторія, підсилюють здатність округу протистояти кризам. Особливе значення має підтримка продовольчої безпеки, яку забезпечує аграрний сектор. Злагоджена взаємодія адміністрації, бізнесу та волонтерів формує базу для швидкого реагування на виклики: від енергетичних проблем до потреб внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід сприяє підвищенню загальної стійкості округу до зовнішніх негативних факторів.

3. Стратегії типу WO (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей). Важливою групою є стратегії, спрямовані на перетворення слабких сторін округу на точки зростання. Обмежені фінансові ресурси можуть бути компенсовані активною грантовою політикою та залученням інвесторів, зокрема у сфері аграрного виробництва, переробки та малого підприємництва. Значне навантаження на соціальні служби й адміністративні структури можна послабити через впровадження цифрових рішень — діджиталізацію комунікації, електронні черги, онлайн-реєстри. Економічна диверсифікація може бути забезпечена через стимулювання підприємництва та створення умов для розвитку сімейних бізнесів, агротуризму та виробничих ініціатив. Таким чином, WO-стратегії формують основу для подальшої модернізації округу.

4. Стратегії типу WT (запобігання загрозам шляхом усунення слабких сторін). WT-стратегії є захисними, оскільки спрямовані на мінімізацію наслідків можливих загроз шляхом усунення внутрішніх обмежень. Енергетична нестабільність та інфраструктурні ризики можуть бути подолані шляхом модернізації мереж та впровадження енергоефективних технологій. Водночас важливою є підтримка молодого населення, профілактика міграції та створення умов для соціальної реалізації, адже демографічне старіння виступає однією з ключових загроз для довгострокового розвитку. Оптимізація управлінських процесів і підвищення інституційної спроможності старостату дозволять

оперативніше та ефективніше реагувати на кризові виклики. Таким чином, WT-стратегії формують фундамент стабільності громади в умовах невизначеності.

Результати аналізу свідчать, що Тисменичанський старостинський округ має значний потенціал для розвитку, який базується на активності громади, наявності освітньої й медичної інфраструктури та аграрних ресурсах. Реалізація стратегій розвитку потребує комплексного підходу — поєднання інфраструктурних проєктів, розвитку людського капіталу, модернізації управлінських процесів та економічної диверсифікації.

Стратегії SO та ST формують траєкторію активного розвитку, тоді як WO та WT забезпечують стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі. Таким чином, ефективне застосування TOWS-матриці дозволяє визначити конкретні напрями діяльності, оптимізувати використання ресурсів і сприяти сталому соціально-економічному розвитку Тисменичанського старостинського округу.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище організації за чотирма ключовими факторами: політичними (P — Political), економічними (E — Economic), соціальними (S — Social) та технологічними (T — Technological). Цей аналіз дає змогу ідентифікувати чинники, що можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність організації або громади. Наприклад, у контексті Тисменичанського старостинського округу до політичних факторів можна віднести зміни в законодавстві, адміністративно-територіальні реформи, децентралізацію влади; економічні — рівень місцевого бюджету, зайнятість населення, інвестиційний потенціал.

Соціальні чинники охоплюють демографічну ситуацію, рівень освіти, міграційні процеси, рівень соціальної активності населення, які значно впливають на соціальну стабільність і динаміку розвитку громади. Технологічні фактори включають доступ до сучасних комунікаційних засобів, цифрових сервісів, розвиток інфраструктури, наявність ІТ-ресурсів у закладах та установах громади. PEST-аналіз допомагає зрозуміти, які зовнішні виклики й можливості

потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень, зокрема щодо запобігання конфліктам та формування стабільного соціального середовища.

PEST-аналіз Тисменичанського старостинського округу представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз Тисменичанського старостинського округу

Фактор	Характеристика	Вплив на розвиток округу
Р – Політичні (державне та місцеве управління, законодавство, політична стабільність)	• Вплив реформи децентралізації, яка розширила повноваження місцевих громад. • Підтримка розвитку сільських територій через державні та обласні програми. • Впровадження електронного урядування та нових процедур адміністрування. • Військові умови в країні, необхідність забезпечення обороноздатності та підтримки ЗСУ. • Співпраця із міською радою Івано-Франківська як центром громади.	Позитивний/помірний. Забезпечує стабільність управління, але воєнний стан та централізація ресурсів обмежують можливості розвитку.
Е – Економічні (ресурси, зайнятість, фінанси, інвестиції)	• Основою місцевої економіки є сільське господарство (2040 га угідь). • Наявність малих підприємств і фермерських господарств. • Можливість залучення грантів, державних і міжнародних програм. • Певна фінансова залежність від міського бюджету. • Волонтерська та благодійна допомога як додаткове джерело ресурсів. • Вплив інфляції та економічної нестабільності через воєнні дії.	Змішаний вплив. Є потенціал розвитку аграрного та малого бізнесу, але економічна ситуація в країні створює значні ризики.
S – Соціальні (демографія, освіта, культура, волонтерство, соціальна згуртованість)	• Населення – близько 3050 осіб, активна громада. • Розвинена освітня інфраструктура (ліцей, дитячий садок). • Активна участь населення у волонтерських і благодійних ініціативах. • Розвинена культурна сфера (будинки культури, творчі колективи). • Старіння населення та міграція молоді до міста чи за кордон.	Позитивний/помірний. Високий рівень соціальної активності компенсує демографічні ризики.

Фактор	Характеристика	Вплив на розвиток округу
	• Соціальні проблеми, пов'язані з війною (ВПО, поранені, втрати).	
Т – Технологічні (інновації, цифровізація, інфраструктура, доступ до послуг)	• Наявність ЦНАП, що забезпечує цифровий доступ до послуг. • Впровадження електронних сервісів («ЄМалятко», субсидії, реєстраційні послуги). • Недостатній рівень цифрової грамотності серед частини населення. • Потреба в модернізації телекомунікаційної та інженерної інфраструктури. • Використання соціальних мереж (Facebook) для комунікації з громадою.	Позитивний. Є основа для подальшої цифровізації та інновацій у сфері надання послуг.

Джерело: власна розробка автора

Провівши PEST-аналіз Тисменичанського старостинського округу можна зробити наступні висновки:

1. Політичне середовище створює сприятливі умови для розвитку місцевого самоврядування, проте військові ризики залишаються суттєвим обмежувальним чинником.
2. Економічний потенціал округу базується на аграрному секторі, що потребує диверсифікації та залучення інвестицій.
3. Соціальна сфера характеризується високим рівнем громадської активності, волонтерства та культурного розвитку, що підтримує соціальну стабільність навіть у кризових умовах.
4. Технологічні можливості округу зростають завдяки роботі ЦНАП і цифровим сервісам, але потребують розширення інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення.

2.2. Причини і особливості конфліктів у публічному секторі та методи їх управління

Конфлікти в публічному секторі є невід'ємною складовою функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Вони виникають

унаслідок складності взаємодії між різними суб'єктами публічної політики, високого рівня відповідальності управлінських структур, багаторівневості інституційних зв'язків та значного впливу зовнішнього середовища. У публічному секторі конфлікти набувають особливої специфіки, оскільки тут перетинаються інтереси держави, громади, службовців, політичних акторів та громадських інституцій. Це визначає необхідність глибокого розуміння причин їх виникнення та ефективних механізмів управління ними.

Причин конфліктів у сфері державного управління може бути багато, однак серед них можна виокремити найбільш типові, притаманні саме публічним інституціям. (рис.2.3.)

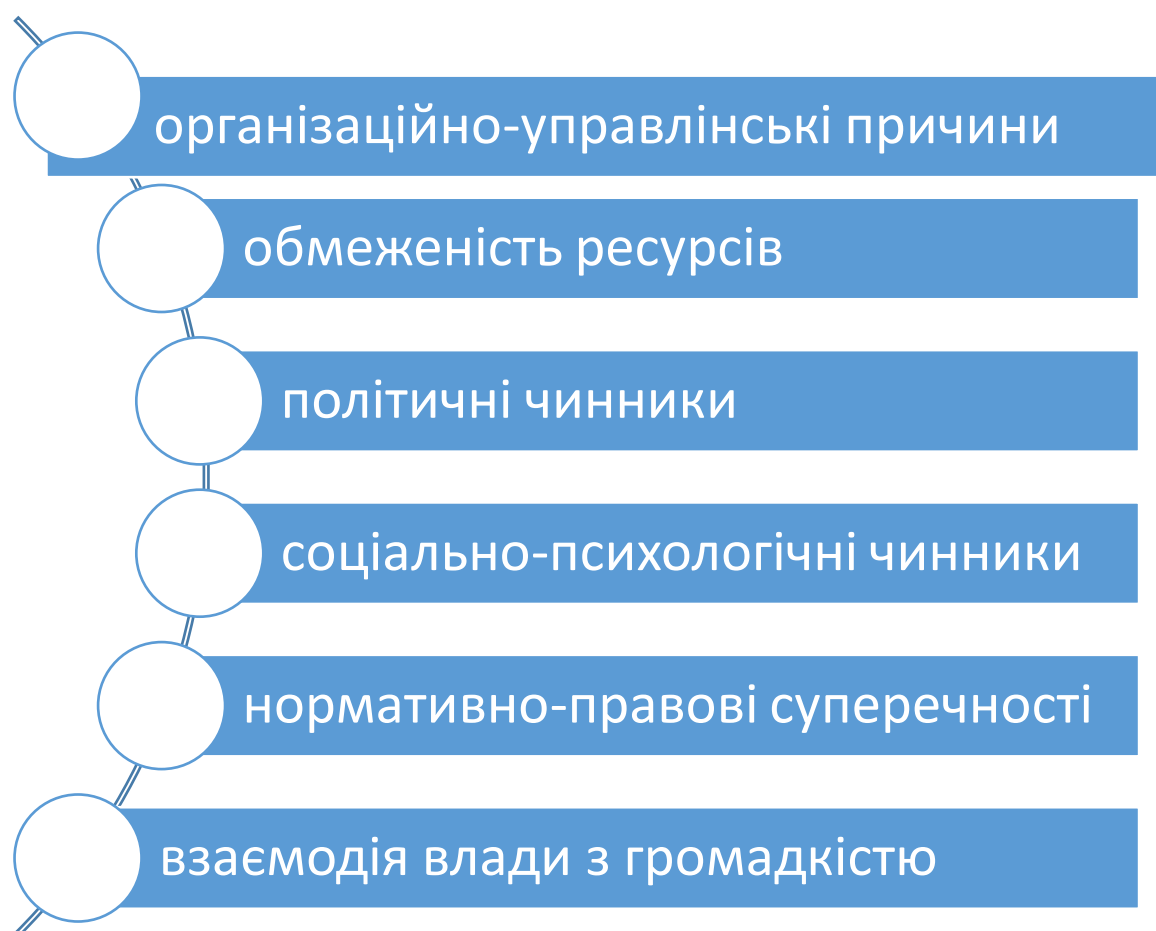


Рис.2.3. Причин конфліктів у сфері державного управління

Джерела: [30]

1. Організаційно-управлінські причини. До цієї групи належать недоліки структури, розподілу повноважень, комунікаційних зв'язків і процедур прийняття управлінських рішень. Публічний сектор часто характеризується

бюрократизованими процедурами, надмірною формалізацією та складністю регуляторних вимог. Нечіткий розподіл відповідальності, дублювання функцій, недостатньо прозора система підзвітності можуть створювати ґрунт для суперечностей між управлінськими рівнями, структурними підрозділами або окремими посадовцями.

2. Обмеженість ресурсів. Державні та муніципальні органи працюють в умовах дефіциту фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів. Конфлікти часто виникають під час їх розподілу, визначення пріоритетів або оцінки ефективності їх використання. Ресурсні суперечності посилюються в періоди економічної нестабільності, зростання соціальних потреб чи підвищення вимог до публічних послуг.

3. Політичні чинники. Публічний сектор функціонує в умовах постійного політичного впливу. Зміни політичних пріоритетів, боротьба між політичними силами, вплив депутатських груп, протистояння між різними рівнями влади – усе це може провокувати конфліктні ситуації. Політична поляризація або надмірна політизація управлінських рішень ускладнює конструктивний діалог і поглиблює суперечності.

4. Соціально-психологічні чинники. До психологічних аспектів конфліктів належать різні типи темпераменту, індивідуальні особливості поведінки, емоційні реакції, рівень стресостійкості та комунікативні навички службовців. Нерідко конфлікт загострюється через недовіру, упередження, неефективну комунікацію чи нездатність зрозуміти потреби іншої сторони. У публічному секторі, де існує високий рівень відповідальності перед громадянами, психологічне навантаження може бути значним, що підвищує ймовірність конфліктів.

5. Нормативно-правові суперечності. Проблеми правового регулювання, нечіткість законодавчих норм, прогалини або колізії в нормативних актах часто є основою конфліктів як між службовцями, так і між органами влади та громадянами. Зміна законодавства, відсутність узгодженості між державними

політиками та інструктивними матеріалами посилюють конфліктність управлінських процесів.

6. Взаємодія влади з громадськістю. Публічний сектор перебуває під постійним контролем суспільства. Невідповідність очікувань громадян рівню наданих послуг, недостатня прозорість, недоступність інформації, неефективні механізми участі у прийнятті рішень можуть спричиняти конфлікти між владою та населенням. Конфлікти загострюються в умовах соціальної напруги, кризових ситуацій, зокрема воєнного стану.

Особливості конфліктів у публічному секторі Конфлікти в державному управлінні мають низку специфічних рис, що відрізняють їх від конфліктів у бізнесі чи приватній сфері.

1. Багаторівневий характер. Публічний сектор охоплює взаємодію органів різних рівнів — державного, регіонального, місцевого, що зумовлює складність координації. Конфлікти можуть виникати “вертикально” (між рівнями влади) або “горизонтально” (між установами одного рівня).

2. Висока ступінь публічності. Будь-які суперечності в діяльності органів влади є предметом уваги громадськості та ЗМІ. Це ускладнює розв’язання конфліктів і потребує більшої обережності, відкритості та дотримання етичних стандартів.

3. Залежність від нормативних процедур. Службовці не можуть діяти на власний розсуд — їхні рішення жорстко регламентовані законодавством. Це ускладнює гнучке реагування на конфліктні ситуації та звужує можливості для компромісу.

4. Соціальний ефект наслідків конфлікту. Будь-який конфлікт у публічному секторі впливає на добробут громадян, якість послуг, розвиток території, довіру до влади. Тому управління конфліктами набуває суспільно значущого значення.

5. Високий рівень відповідальності та морально-етичні вимоги. Публічні службовці мають дотримуватися принципів доброчесності, прозорості,

неупередженості, що накладає додаткові обмеження на їхні дії у конфліктних ситуаціях.

Ефективне врегулювання конфліктів передбачає системний підхід, що включає профілактику, ранню діагностику та застосування відповідних технологій вирішення суперечностей.

1. Організаційно-адміністративні методи. Це методи, що ґрунтуються на управлінських рішеннях, нормативних регламентах і чіткій структурі взаємодії. До них належать:

- оптимізація оргструктури, усунення дублювання функцій;
- запровадження внутрішніх процедур вирішення конфліктів;
- чітке визначення відповідальності та підзвітності;
- формування прозорих правил прийняття рішень.

Такі методи спрямовані на зменшення можливостей виникнення конфліктів через організаційні недоліки.

2. Комунікативні методи. Оскільки значна частина конфліктів виникає через неефективну комунікацію, важливо:

- забезпечувати регулярний обмін інформацією між підрозділами;
- використовувати інструменти публічного консультування;
- проводити зустрічі, слухання, круглі столи;
- розвивати навички ділового та міжособистісного спілкування у

службовців.

Комунікативні методи сприяють зниженню напруги та попередженню непорозумінь.

3. Психологічні методи. До психологічних інструментів, які використовуються у публічному секторі, належать:

- розвиток емоційного інтелекту та стресостійкості службовців;
- тренінги з управління конфліктами;
- індивідуальні консультації;
- формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Психологічні методи особливо важливі у ситуаціях міжособистісних конфліктів.

4. Методи альтернативного вирішення спорів (ADR). Сучасний публічний сектор активно використовує недержавні механізми врегулювання конфліктів:

- медіація;
- фасилітація діалогу;
- переговори;
- арбітраж у публічно-правових спорах.

Медіативний підхід дозволяє знизити рівень протистояння, знайти взаємовигідні рішення та зберегти партнерство.

5. Участь громадськості як інструмент деескалації. Важливо залучати громадськість до процесів прийняття рішень, що зменшує ймовірність конфліктів між владою та населенням:

- громадські слухання;
- електронні петиції;
- консультативні ради;
- прозорість бюджетного процесу та вирішення земельних питань.

Публічний діалог формує довіру та легітимізує управлінські рішення.

Конфлікти у публічному секторі є природним наслідком складної структури управління, взаємодії різних інтересів та високих суспільних очікувань. Їхні причини мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, а особливості зумовлюють складність їх вирішення. Управління конфліктами вимагає системного підходу, що поєднує адміністративні, комунікативні, психологічні та медіативні методи. Ефективне розв'язання суперечностей сприяє зміцненню довіри до влади, підвищенню якості публічних послуг, стабільності й розвитку громади.

2.3. Практичні інструменти врегулювання конфліктів в організації та значення комунікації для їх ефективного застосування

Ефективне управління конфліктами в організації базується на використанні практичних, результативних методів, спрямованих на забезпечення гармонійних взаємин між учасниками трудового чи освітнього процесу. Такі методи мають подвійне призначення — усунення вже існуючих суперечностей і запобігання появі нових. При цьому успіх їх реалізації значною мірою залежить від рівня комунікації, адже саме вона виступає ключовим засобом досягнення взаєморозуміння та спільного вирішення проблем.

Отже, стратегічне управління конфліктами в системі організаційного чи освітнього менеджменту відіграє суттєву роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності. Розробка будь-якої стратегії потребує детального аналізу причин, динаміки та специфіки конфліктів з урахуванням особливостей конкретного середовища. Основними етапами формування стратегії управління конфліктами є:

1. Аналіз конфліктів. Початковий етап передбачає збір і систематизацію інформації щодо конфліктів, що виникають у колективі. Необхідно з'ясувати, які ситуації найчастіше спричиняють напруження, хто з працівників бере участь у суперечках і які питання виступають найпоширенішими причинами конфліктів.

2. Визначення цілей управління. Далі встановлюються стратегічні завдання, яких організація прагне досягти. Це може бути зменшення кількості конфліктів, підвищення рівня співпраці, покращення психологічного клімату тощо.

3. Вибір відповідної стратегії. Після проведення аналізу слід визначити конкретні методи управління — формування політики врегулювання конфліктів, розвиток навичок медіації, комунікаційних тренінгів, впровадження системи моніторингу тощо.

4. Реалізація та оцінка ефективності. На цьому етапі впроваджуються розроблені заходи та проводиться оцінка їх результативності. Важливо

відстежувати зміни у кількості та характері конфліктів, вносити корективи до стратегії.

5. Постійне вдосконалення. Управлінські стратегії повинні регулярно переглядатися з урахуванням нових умов і потреб організації [73, с. 84–94].

Залежно від стадії розвитку конфлікту використовуються різні методи впливу — від превентивних дій до формалізованих процедур. Кожен підхід має на меті знизити напруження та досягти взаємовигідного результату.

Метод відтермінування застосовується на початковій, передконфліктній стадії. Його суть полягає у тимчасовому уникненні конфронтації для зниження напруги. Проте цей підхід часто не дає тривалого ефекту, адже невирішений конфлікт може спалахнути з новою силою.

Метод посередництва (медіації) ефективний на будь-якому етапі, особливо під час ескалації. У цьому випадку до процесу залучається нейтральна третя сторона – медіатор, який може бути:

- представником установи, що виконує функцію посередника;
- спеціалізованою організацією, наприклад арбітражем;
- державним органом, що використовує законодавчі та інституційні ресурси для вирішення спорів.

Медіація передбачає дотримання таких принципів, як нейтральність, безсторонність, конфіденційність, добровільність і відповідальність. Зокрема, медіатор повинен залишатися об'єктивним, не підтримувати жодну зі сторін, не висловлювати оцінних суджень, не демонструвати прихильності до будь-кого з учасників і не нав'язувати конкретних рішень. Завдяки такому підходу сторони сприймають медіатора як неупереджену особу, здатну допомогти досягти взаєморозуміння [74, с. 61–63].

Метод переговорів є найбільш універсальним і продуктивним засобом розв'язання суперечностей. Він спрямований на пошук взаємовигідних рішень, що задовольняють усі сторони конфлікту.

Метод заміщення конфлікту полягає у перенесенні його в інший контекст або зміні точки зору, що дозволяє подивитися на ситуацію з нової перспективи.

Метод конфронтації доцільний тоді, коли відкрите обговорення може мати позитивні наслідки для всіх учасників. Його застосування є виправданим у випадках, коли вирішення конфлікту є критично важливим для розвитку організації [75, с. 86–96].

Для складних випадків використовуються структуровані процедури врегулювання, зокрема:

- Погоджувальні комісії – незалежні експерти, які аналізують ситуацію та формують висновки;
- “Човникова дипломатія” – третя сторона виступає посередником у передаванні інформації між сторонами;
- Інститут омбудсмена – проводить незалежне розслідування й надає рекомендаційні рішення;
- Третейські суди – арбітраж, рішення якого є обов’язковим для виконання [76].

Вибір конкретного методу або їх поєднання залежить від природи конфлікту та стадії його розвитку. Головна мета – досягнення справедливого, стабільного та довготривалого врегулювання.

Важливим чинником ефективності управління конфліктами є якість комунікації. Успіх організації безпосередньо пов’язаний зі здатністю її учасників розуміти одне одного. Ефективна взаємодія між керівниками та працівниками сприяє формуванню позитивного мікроклімату, запобігає непорозумінням і сприяє колективній згоді.

Здатність грамотно висловлювати думки, уважно слухати та переконливо спілкуватися визначає не лише професійну успішність, а й рівень соціальної адаптації працівників. Саме через якісну комунікацію формується довіра, узгоджуються інтереси й запобігаються конфліктам [77].

Для досягнення ефективної комунікації необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Взаємодія має бути двосторонньою, із залученням усіх сторін до конструктивного діалогу.

2. Одержувач інформації повинен прагнути до правильного її розуміння.
3. Повідомлення мають бути чіткими, структурованими й зрозумілими.
4. Довіра та повага до співрозмовника є передумовою продуктивного спілкування.
5. Емоційна складова комунікації має бути доречною до ситуації.

Таким чином, практичні методи управління конфліктами в поєднанні з розвиненою комунікаційною культурою створюють основу для стабільного, ефективного та гармонійного функціонування організації (рис.2.4.)



Рис. 2.4. Роль комунікації в забезпеченні ефективного функціонування команд та сприятливого внутрішнього середовища взаємодії колективу організації

Джерело: [78]

Розглядаючи причини виникнення комунікативних конфліктів, варто виділити шість ключових типів ситуацій, що породжують відчуття дискомфорту під час взаємодії. Кожен із цих типів пов'язаний із певним компонентом комунікативної ситуації, який і стає чинником напруження чи непорозуміння між учасниками спілкування (рис. 2.5.).

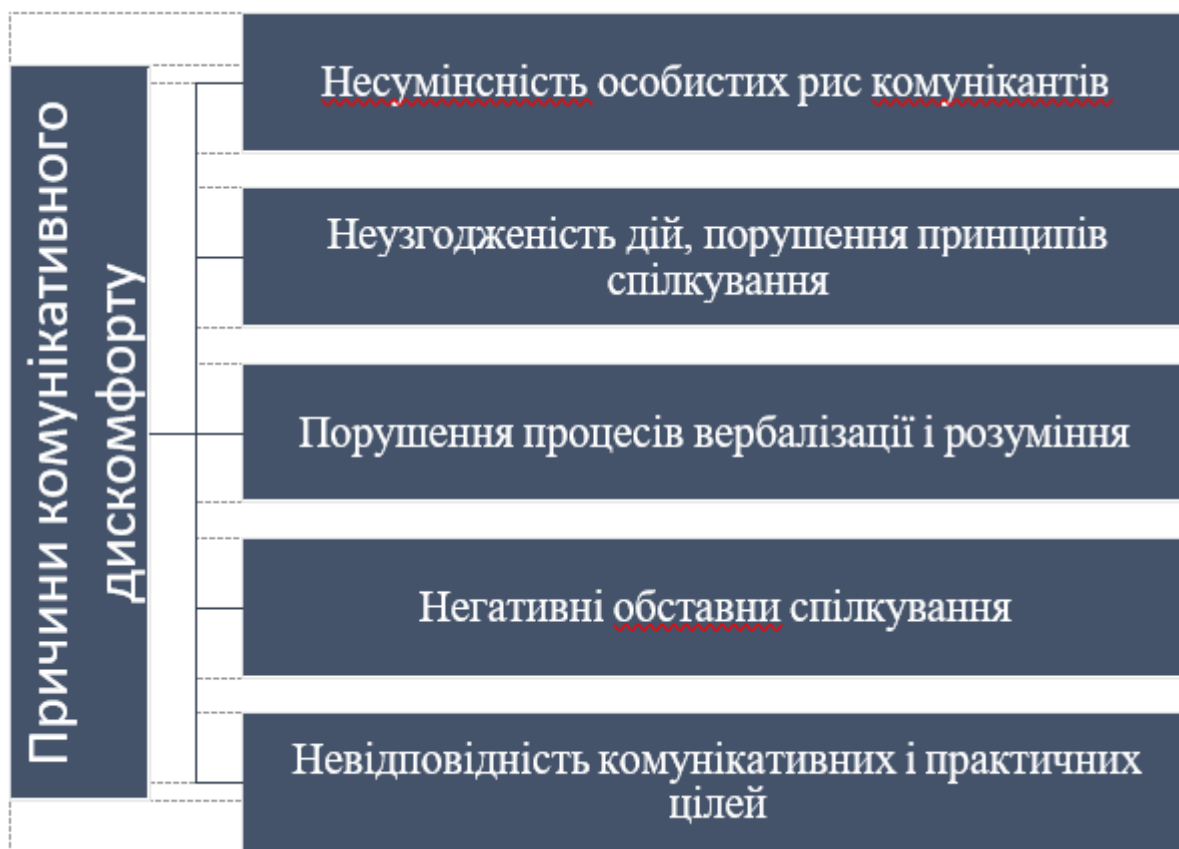


Рис. 2.5. Причини комунікативного дискомфорту

Джерела: власна розробка автора на основі [79, с. 12-16]

Недостатньо налагоджена комунікація між робочими групами в організації часто стає джерелом непорозумінь, оскільки неправильно сформульовані або спотворені повідомлення можуть спричиняти напруження між працівниками. Конфлікти є природною складовою взаємодії, коли спілкування відбувається між двома чи більше людьми. Наприклад, ситуація, коли один співробітник надсилає повідомлення, але отримувач неправильно його інтерпретує або взагалі не сприймає, закономірно може призвести до непорозуміння та навіть ескалації конфлікту. Таким чином, конфліктні ситуації здебільшого виникають тоді, коли в комунікаційному процесі організації порушуються важливі питання, а

недостатня якість комунікації спричиняє роздратування або емоційні реакції. Подібні труднощі можуть з'являтися у випадках, коли певні висловлювання або цінності неправильно трактуються чи коли інформація передається неточним, невдалим способом або неналежними каналами зв'язку [79, 25–46].

Успішність взаємин в організації значною мірою визначається тим, наскільки ефективно вдається вирішувати суперечки та конфлікти. Вирішення спорів можна розглядати як навичку, яку можливо вдосконалювати шляхом свідомого застосування відповідних комунікаційних стратегій.

Ефективне управління суперечками ґрунтується на поєднанні ключових умінь та прийомів, які сприяють взаєморозумінню, співпраці та конструктивному обміну інформацією. Орієнтуючись на такі важливі елементи, як здатність до емпатії, активне слухання, контроль власних емоцій та підтримання конструктивного діалогу, працівники можуть успішніше долати конфліктні ситуації та зміцнювати професійні стосунки.

У таблиці 2.3. наведено набір практичних методів, що допомагають підвищити ефективність навичок врегулювання конфліктів.

Таблиця 2.3.

Навички, які сприяють ефективному вирішенню конфліктів

Крок	Опис
1. Розуміння	Розумійте ситуацію та перспективи інших людей. Проявляйте емпатію та приймайте їхні почуття та мотиви.
2. Активне слухання	Зосередьтеся на тому, що говорять інші, не перебиваючи. Зрозумійте справжні причини конфлікту.
3. Контроль емоцій	Зберігайте спокій і виражайте емоції <u>конструктивно</u> , щоб підтримувати хороші стосунки та ефективно вирішувати суперечки.
4. Пошук компромісу	Будьте відкриті до пошуку рішень, які збалансують потреби обох сторін, забезпечуючи взаємне задоволення.
5. Використання конструктивного мовлення	Використовуйте ввічливі, шанобливі та позитивні слова, щоб заохочувати до співпраці та будувати довіру.

Джерело: власна розробка автора на основі [81]

Реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню якості комунікації в колективі, зниженню рівня конфліктності та більш ефективному досягненню спільних цілей. Ефективне вирішення суперечок і вдосконалення комунікаційних процесів безпосередньо пов'язані з розвитком певних умінь, які забезпечують результативну взаємодію між людьми. Серед них ключову роль відіграють активне слухання та емпатія.

Активне слухання — це не просто сприйняття слів співрозмовника, а уважне ставлення до його думок, розуміння змісту сказаного та визнання емоцій, які супроводжують повідомлення. Ця навичка передбачає концентрацію уваги, відсутність перебивань і ширий інтерес до співрозмовника. У поєднанні з емпатією, тобто здатністю відчувати й розуміти емоційний стан іншої людини, активне слухання формує атмосферу довіри, підтримки та взаємоповаги, що зміцнює зв'язок між сторонами комунікації.

Переваги активного слухання та емпатії у процесі вирішення конфліктів:

1. Покращення комунікації. Розвиток цих навичок сприяє зміцненню довіри та встановленню відкритих, конструктивних взаємин.
2. Глибше розуміння. Активне слухання допомагає краще усвідомити позицію співрозмовника, а емпатія створює емоційний зв'язок, що дозволяє сприймати ситуацію з його точки зору.
3. Запобігання конфліктам. Виявлення поваги та розуміння до співрозмовника допомагає уникати ескалації напруження та непорозумінь.
4. Пошук компромісу. Активне слухання допомагає виявити спільні інтереси, а емпатія сприяє досягненню взаємоприйнятних рішень, які задовольняють усі сторони.
5. Емоційний баланс. Такі підходи формують комфортну психологічну атмосферу, знижують рівень стресу та сприяють взаєморозумінню.

Отже, розвиток навичок активного слухання та емпатії є важливою умовою успішного врегулювання конфліктів, зміцнення міжособистісних стосунків і підвищення ефективності комунікації. Вони допомагають створити гармонійне

середовище співпраці, у якому суперечності не стають перешкодою, а стимулом для взаємного розвитку й узгоджених дій.

Висновки до розділу 2

Станом на 31 грудня 2023 року чисельність населення села Тисменичани становила 3050 осіб. Серед них — 80 учасників війни, тоді як учасників ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС не зареєстровано. Загальна площа земель старостинського округу складає 2691 га, з яких 2040 га припадає на сільськогосподарські угіддя.

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки за результатами SWOT-аналізу:

1. Тисменичани мають значний соціальний, людський і волонтерський потенціал, який є ключовим ресурсом для розвитку громади в умовах воєнного часу.
2. Найбільшими проблемами є інфраструктурна зношеність, фінансова обмеженість та демографічний тиск, що ускладнює реалізацію великих проєктів.
3. Аграрний та рекреаційний потенціал округу відкриває можливості для економічного зростання, розвитку підприємництва та туризму.
4. Основними загрозами виступають наслідки війни, економічна нестабільність та міграційні процеси, що можуть знижувати стійкість громади.
5. Для забезпечення сталого розвитку округу необхідне поєднання інфраструктурних проєктів, розвитку людського капіталу та діджиталізації управлінських процесів.

Конфлікти у публічному секторі є природним наслідком складної структури управління, взаємодії різних інтересів та високих суспільних очікувань. Їхні причини мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, а особливості зумовлюють складність їх вирішення. Управління конфліктами вимагає системного підходу, що поєднує адміністративні, комунікативні, психологічні та медіативні методи. Ефективне розв'язання суперечностей сприяє

зміцненню довіри до влади, підвищенню якості публічних послуг, стабільності й розвитку громади.

Отже, розвиток навичок активного слухання та емпатії є важливою умовою успішного врегулювання конфліктів, зміцнення міжособистісних стосунків і підвищення ефективності комунікації. Вони допомагають створити гармонійне середовище співпраці, у якому суперечності не стають перешкодою, а стимулом для взаємного розвитку й узгоджених дій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА РОБОЧОМУ МІСТІ

3.1. Зарубіжна практика управління конфліктами в організаціях

У сучасному бізнес-середовищі перехід від традиційних методів роботи до загальноприйнятих міжнародних підходів спричиняє суттєві зміни у вимогах до лідерства всередині організацій. Для отримання конкурентних переваг підприємствам необхідно формувати глобальне стратегічне бачення. Процеси глобалізації разом із динамічним характером конкуренції потребують наявності у компаніях висококваліфікованих лідерів, які володіють специфічними особистісними й професійними компетенціями.

Вплив глобалізації на лідерські підходи проявляється у таких аспектах:

- необхідності врахування поведінкових особливостей різних культур;
- умінні мислити стратегічно та передбачати можливі зміни;
- здатності діяти активно та ініціативно;
- орієнтації на вирішення конфліктів через співпрацю;
- умінні управляти командами, що складаються з представників різних культур [81, с. 100–107].

Міжнародний бізнес в умовах постійних змін вимагає від організацій гнучкого та адаптивного підходу до управління. Стрімкі та масштабні трансформації неминуче спричиняють виникнення конфліктів, тому компанії мають застосовувати відповідні управлінські стратегії, спрямовані на їх запобігання. На міжнародні компанії суттєво впливають політичні й соціально-економічні фактори, які визначають специфіку конфліктів та особливості ресурсного забезпечення всередині організації. Цей вплив відображається через організаційну культуру.

Основою виникнення конфліктів у таких організаціях часто стають відмінності в цілях і цінностях, різне сприйняття ситуацій, особистісні розбіжності, проблеми комунікації, нестача ресурсів та невизначеність. У

мультикультурних групах додатковими чинниками конфліктності можуть бути нерівність в оплаті праці чи статусі, етнічні суперечності, упередження щодо сексуальної орієнтації, зовнішності та соціально-політичного контексту.

Організації з мультикультурним середовищем мають вагомі переваги у порівнянні з однокультурними, але для повноцінного використання цих можливостей необхідне сильне та компетентне лідерство на вищому рівні управління.

Крос-культурне дослідження “Зі Сходу на Захід”, виконане Дорфманом [82, с. 233–274], демонструє значні відмінності у поведінкових моделях лідерів із різних суспільств. Результати підтверджують, що тісний зв’язок між лідерством, відданістю працівників і задоволеністю роботою притаманний азійським країнам, але менш очевидний у західних культурах. Це доводить, що партисипативні стилі керівництва не можна вважати універсальними. Наприклад, японські компанії частіше застосовують моделі участі завдяки особливостям національної культури.

Серед інших поширених причин конфліктів у міжнародних компаніях – невизначеність, суперечності інтересів, культурне різноманіття та прогалини у комунікації. Культура визначає не лише природу конфліктів, а й формує моделі поведінки глобальних лідерів. Тому керівникам необхідно глибоко розуміти як загальнонаціональні, так і внутрішньоорганізаційні культурні норми. Це є передумовою для створення якісної корпоративної культури та ефективної системи управління конфліктами.

Як зазначалося раніше, способи управління конфліктами безпосередньо залежать від управлінських стилів, а ті, своєю чергою, пов’язані з культурними особливостями (табл. 3.1). Для таких країн, як США, Велика Британія, Австралія та Франція, характерна культура, орієнтована на особисті досягнення та прагнення до власних цілей. Працівників заохочують до самостійності та формування позитивного індивідуального іміджу.

Американські компанії зазвичай мають менш виражену ієрархію, що забезпечує доступність керівників для підлеглих. Менеджери часто

покладаються на експертність працівників, що сприяє відкритій, неформальній і прямій комунікації. Працівники зосереджені на досягненні результатів та кар'єрному зростанні. Через значний досвід роботи з представниками різних культур у США сформувалось відкрите ставлення до різноманіття, що допомагає ефективно взаємодіяти в мультикультурному середовищі.

Французька культура індивідуалізму частіше акцентує на розмежуванні професійної та особистої сфер. Незважаючи на це, у суспільстві є виразний поділ між різними управлінськими рівнями, хоча загальна тенденція до самовдосконалення зберігається.

У Великобританії та Австралії люди також орієнтуються на самостійність і турботу про власні інтереси. Британці особливо цінують приватність і зазвичай не покладаються на допомогу інших. Подібні риси притаманні Канаді та Німеччині, де високий рівень індивідуалізму поєднується з переконанням, що кар'єра та майбутнє людини визначаються її особистими здібностями.

Однак у Німеччині стиль комунікації має свою специфіку: перед висловленням власної позиції люди зазвичай обговорюють предмет і формують попередню думку, що пов'язано з прагненням до чіткості та дотриманням принципів лояльності [83, с. 849–899].

Таблиця 3.1.

Особливості управління конфліктами в різних країнах

Країна	Культурні особливості	Особливості управління конфліктами	Найпоширеніший метод управління конфліктами
Японія	Колективізм, повага до ієрархії, стриманість у вираженні емоцій	Схильність уникати конфліктів, важливість збереження гармонії	Уникнення, компроміс
США	Індивідуалізм, відкритість, пряме спілкування	Відкритий підхід до конфліктів, прагнення до швидкого вирішення	Конкуренція, співпраця
Німеччина	Орієнтація на структуру, точність, прямота	Пряме обговорення проблем, логічний підхід	Співпраця, компроміс
Китай	Колективізм, «збереження»	Уникання прямої конфронтації,	Уникнення, адаптація

	обличчя», повага до старших	вирішення через посередників	
--	-----------------------------	------------------------------	--

Джерело: власна розробка автора на основі [41]

Найбільш поширені методи врегулювання конфліктів у зазначених країнах формуються відповідно до їхніх культурних норм і цінностей, що забезпечує їхню результативність. Для України цей досвід може стати корисним підґрунтям для удосконалення власних підходів до управління конфліктами в умовах поступової інтеграції у глобальне середовище. У межах культурної специфіки та особливостей регулювання конфліктів в Україні можна виокремити такі тенденції (табл. 3.2.).

З огляду на українську культурну модель, що базується на колективістських цінностях та значній повазі до авторитетів, особливо важливим є адаптація ефективних методів управління конфліктами до місцевих умов. У сучасних динамічних реаліях ключового значення набувають відкритий діалог та прозорі способи розв'язання суперечностей. Характерна для українського суспільства практика уникати прямих конфліктів сприяє підтриманню гармонійних стосунків, однак одночасно може ускладнювати подолання складних ситуацій і уповільнювати прийняття необхідних управлінських рішень.

Таблиця 3.2.

Культурні особливості та управління конфліктами в контексті України

Країна	Культурні особливості	Особливості управління конфліктами	Найпоширеніший метод управління конфліктами
Україна	Орієнтація на колективізм, високий рівень міжособистісної взаємодії, традиційна повага до авторитетів.	Конфлікти часто вирішуються через неформальні домовленості; залежність від авторитетних фігур; уникнення відкритих протистоянь.	Уникнення або компроміс. Конфлікти часто не обговорюються прямо; перевага надається збереженню стосунків.

Джерело: власна розробка автора на основі [41]

Україні варто поступово переходити від уникання суперечок до справжньої культури співпраці. Людей необхідно навчати конструктивно обговорювати складні питання, не боятися конфронтації, а сприймати її як шанс для розвитку. Для цього потрібні тренінги з переговорних навичок і критичного мислення, а також створення інтелектуально безпечного простору, де кожен може висловлюватися без страху бути засудженим.

Повага до авторитетів – важлива риса українського суспільства, яка може стати основою для позитивних трансформацій. Проте замість беззаперечного покладання на думку керівництва варто впроваджувати прозорі процедури ухвалення рішень, у яких кожен матиме можливість висловити свою позицію. Зворотний зв'язок, командні обговорення та спільний пошук рішень здатні суттєво покращити ефективність роботи колективів.

Такі зміни не лише підвищать якість управління конфліктами, а й допоможуть українським організаціям краще відповідати міжнародним стандартам, зберігаючи власну унікальність. Вони сформують середовище, у якому труднощі перетворюватимуться на можливість зростання, а не на бар'єр.

3.2. Актуальність і перспективи проведення тренінгів з управління конфліктами для персоналу

Одним із найефективніших та перспективних підходів до організації навчального процесу у закладах вищої освіти сьогодні є впровадження інтерактивних педагогічних технологій. Вони ґрунтуються на інтенсивних формах навчання, спрямованих на практичне застосування теоретичних знань, а також сприяють розвитку у студентів та працівників умінь самопізнання та саморефлексії. Серед найбільш актуальних інноваційних підходів варто виокремити тренінгові методики, які органічно інтегруються у навчальний процес та професійну діяльність.

Тренінг є цілеспрямованою діяльністю, що формує компетентну поведінку працівників та забезпечує опанування базових професійних навичок, необхідних для результативного виконання службових обов'язків. Це важливий елемент

системи безперервного професійного розвитку персоналу, який спрямовано на підвищення індивідуальної компетентності співробітників і загальної ефективності функціонування організації [85, с. 115–121].

Зазвичай тренінг зосереджується на формуванні конкретних умінь або на усуненні прогалин у професійній діяльності працівників. Це короткотривалий, але інтенсивний процес, який охоплює опанування нових знань, розвиток практичних навичок, засвоєння нормативних положень, а також трансформацію установок і поведінкових моделей з метою підвищення результативності праці.

Створення ефективної корпоративної навчальної програми повинно спиратися на низку ключових методологічних принципів. Насамперед зміст тренінгових сценаріїв має бути тісно пов'язаний із реальними виробничими або професійними ситуаціями. Рольові вправи, моделювання ситуацій, дискусії та аналіз кейсів повинні відображати типові управлінські та комунікативні виклики, з якими стикаються працівники певної організації. Практичні ситуації, що використовуються під час навчання, бажано формувати на основі реальних кейсів, наданих самою компанією.

Застосування такого підходу підвищує актуальність навчального процесу та гарантує можливість негайного перенесення здобутих знань і навичок у практичну діяльність. Важливо також активно використовувати професійний досвід учасників тренінгу. Його інтеграція у навчальні завдання збагачує процес навчання, сприяє взаємній повазі та формує атмосферу партнерства й обміну досвідом, що є критично значущим для дорослої аудиторії.

Будь-яка нова концепція або техніка, що включається до програми тренінгу, повинна супроводжуватися ґрунтовними прикладами з реального професійного середовища. Це допомагає слухачам глибше засвоїти навчальний матеріал, побачити його практичну цінність і зрозуміти, як саме застосовувати набуті навички у складних робочих ситуаціях. Ефективний тренінг повинен ретельно структурувати ключові елементи змісту та акцентувати увагу на найбільш значущих аспектах професійної діяльності [86, с. 44–61].

Методи навчання є конкретними інструментами реалізації освітніх цілей. У межах тренінгу можуть застосовуватися різноманітні активні та інтерактивні методи: презентації, кейс-метод, робота в парах і малих групах, індивідуальні завдання, фасилітовані дискусії, рольові та ділові ігри, дебати, мозковий штурм, опитування та інші форми взаємодії. Кожен із методів виконує власну функцію й адаптується відповідно до цілей, змісту навчання, специфіки організації та професійного досвіду учасників [87, с. 1–10].

Проведення тренінгів з управління конфліктами є особливо актуальним у сучасних умовах, оскільки вони допомагають персоналу розвивати навички ефективної комунікації, конструктивного вирішення суперечок, попередження ескалації складних ситуацій та формування здорового психологічного клімату в колективі. Перспективи впровадження таких програм надзвичайно широкі, адже вони сприяють підвищенню продуктивності роботи, зміцненню командної взаємодії та формуванню зрілої корпоративної культури, орієнтованої на партнерство та взаємну відповідальність.

Залежно від поставленої мети та конкретного навчального середовища, різні методи навчання забезпечують оптимальне засвоєння матеріалу. Традиційні лекції є ефективними для подання значного обсягу теоретичної інформації, у той час як міні-лекції дають змогу стисло та структуровано розкрити ключові положення теми. Використання презентацій сприяє фокусуванню уваги на окремих важливих аспектах, тоді як групові презентації дають змогу розглянути проблему з різних точок зору, активізують участь слухачів та формують навички командної взаємодії. Методи активного залучення, такі як мозковий штурм, ситуаційні завдання та рольові ігри, підсилюють творче мислення, аналітичні здібності та сприяють формуванню практичних умінь.

Тренінги виступають фундаментальним інструментом сучасного особистісного й професійного розвитку, що особливо важливо в умовах швидких змін і високої конкуренції. Вони забезпечують можливість набуття нових компетентностей, удосконалення наявних та сприяють формуванню культури

безперервного навчання. Зростаюча актуальність тренінгових програм пов'язана передусім із тим, що вони допомагають долати прогалини у знаннях і навичках. Завдяки структурованому підходу до навчання працівники, студенти чи фахівці різних галузей отримують доступ до сучасних методик, новітніх технологій та кращих практик, що домінують у професійному середовищі.

Окрім цього, тренінги підвищують професійну результативність, оскільки забезпечують учасників практичними інструментами й ефективними стратегіями для вирішення складних ситуацій. Набуті у процесі навчання знання сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень, що позитивно впливає на якість роботи та професійні досягнення. Навчання, інтегроване безпосередньо в робочий процес, робить вагомий внесок у розвиток організації: підвищує продуктивність, залученість співробітників та рівень задоволеності роботою. Освітні програми, спрямовані на розвиток лідерства, комунікації, навичок розв'язання конфліктів або технічної експертизи, сприяють не лише підвищенню індивідуальної ефективності, але й зміцненню командної взаємодії, покращенню психологічного клімату та оптимізації робочих процесів. (табл.3.3.)

У тренінговій групі кожен учасник виконує певну роль, яка впливає на загальну динаміку спільної роботи та визначає ефективність досягнення поставлених цілей. Саме ролі формують характер взаємодії між людьми, відображають їхні індивідуальні риси, зумовлюють стиль поведінки та впливають на психологічний клімат у команді. Від активного лідера до пасивного спостерігача — усі ролі є значущими, оскільки демонструють різноманітність підходів до вирішення завдань і забезпечують природну різнобарвність групових процесів.

Усвідомлення своєї ролі допомагає учасникам краще розуміти власний внесок у колективний результат, а також сприяє розвитку здатності до саморегуляції та гнучкості у спілкуванні. Для тренера ж знання цих ролей дає можливість ефективно керувати групою, підтримувати баланс взаємодії та створювати умови, в яких кожен може проявити свої сильні сторони. Завдяки зміні ролей учасники отримують можливість розширювати власний

поведінковий репертуар, підвищувати впевненість і вдосконалювати соціальні навички.

Таблиця 3.3.

Переваги проведення тренінгів та розвитку співробітників

Перевага	Пояснення
Підвищує моральний дух і мотивацію	Навчання дозволяє працівникам відчувати себе цінними та впевненими у своїй ролі.
Підвищує продуктивність	Кращі навички ведуть до більш ефективних і продуктивних працівників.
Підвищує безпеку роботи.	Навчання допомагає працівникам почуватися стабільно, зменшуючи плинність кадрів і прогули
Підтримує адаптацію до змін	Співробітники отримують навички, щоб справлятися з новими викликами та змінами
Створює можливості для зростання	Навчання веде до просування по службі, вищої оплати праці та визнання.
Підвищує компетентність персоналу	Організації отримують вигоду від кваліфікованих і надійних працівників.
Підтримує подальшу освіту	Компанії можуть запропонувати допомогу в навчанні для співробітників, щоб вони продовжували навчання.

Джерело: власна розробка автора на основі [50]

У процесі групової навчальної діяльності зазвичай виділяють п'ять базових ролей:

1. Лідер — мотивує групу, задає напрям роботи, організовує діяльність та підтримує активність учасників.
2. Експерт — володіє необхідними знаннями, аналізує ситуацію, демонструє раціональність і критичне мислення.
3. Пасивні учасники — підтримують групу та лідера, але не виявляють ініціативи.
4. Випадний учасник — уникає активної участі через невпевненість, страх або недостатній рівень підготовки.
5. Супротивник (опозиціонер) — відкрито висловлює незгоду, протиставляючи себе лідеру чи загальній думці групи.

Також виділяють інші другорядні, але важливі для розуміння групової динаміки ролі:

6. Монополіст — намагається привернути увагу до себе, часто перебирає ініціативу.

7. Страдник — постійно потребує підтримки, але не готовий її приймати.

8. Мораліст — схильний оцінювати дії та поведінку інших із позиції моральних норм.

9. Улюбленець — отримує особливу увагу групи завдяки симпатії або певним якостям.

10. Агресор, блазень, провокатор — створюють напруження або, навпаки, розряджають атмосферу за допомогою гумору, іронії чи провокацій [90, с. 180–184].

Гармонійне поєднання цих ролей забезпечує ефективний розвиток групи та сприяє її здатності адаптуватися до нових завдань. Збалансованість ролей формує умови для взаємного доповнення, коли кожен учасник може реалізувати свій потенціал, а зміна ролей активізує процес саморозвитку та вдосконалення навичок міжособистісної взаємодії.

Сучасна популярність тренінгових технологій свідчить про їхню вагомую роль у професійному й особистісному становленні фахівців. На відміну від підходів минулих десятиліть, орієнтованих на колективні інтереси та стандартизовану поведінку, сучасні тренінги враховують індивідуальні потреби особистості, сприяють розвитку креативності, самостійності та задоволеності професійною діяльністю. Новітні освітні технології, такі як веб-тренінги, дистанційні модулі та інтерактивні онлайн-платформи, роблять процес навчання більш доступним, гнучким і ефективним. Вони вже довели свою результативність та виступають конкурентною альтернативою традиційним методам навчання.

В Україні активно розвивається культура тренінгів у різних професійних середовищах. Це сприяє підвищенню якості підготовки спеціалістів, розвитку

їхнього потенціалу та формуванню сучасної компетентнісної моделі фахівця. Використання тренінгових технологій відіграє важливу роль у зміцненні організаційної культури, підвищенні працездатності колективів та ефективності комунікацій [91, с. 61–70].

Конфлікти є невід’ємною частиною людської взаємодії, тому вміння управляти ними є ключовою компетентністю сучасного професіонала. Конфлікти можуть виникати як у робочих групах, так і в академічному середовищі, що робить навички їхнього конструктивного розв’язання особливо важливими. Ефективне управління конфліктами передбачає розуміння причин їх виникнення, володіння техніками комунікації, уміння вести переговори та знаходити компроміс. Саме тому тренінги з управління конфліктами набувають значної популярності, оскільки дозволяють учасникам набувати досвіду взаємодії в складних ситуаціях, знижувати стрес і створювати сприятливі умови для співпраці.

Застосування методів управління конфліктами не лише допоможе оперативнo й ефективно врегульовувати суперечливі ситуації, але й забезпечить формування конструктивного, безпечного та підтримувального освітнього середовища. У таблиці 3.4 буде представлено теоретичну модель тренінгу з управління конфліктами та потенційні результати його впровадження.

Таблиця 3.4.

Переваги проведення тренінгів та розвитку співробітників

Результат тренінгу	Критерій (учасник може...)
Учасник розумітиме, як комунікація допомагає запобігати та вирішувати конфлікти.	1.1. Застосовувати доброзичливий стиль спілкування для зменшення ймовірності конфлікту. 1.2. Пояснювати важливість бачення ситуації з позиції іншої сторони. 1.3. Підбирати стратегії, що сприяють ефективному розв’язанню проблеми.
Учасник знатиме чинники, що впливають на поведінку людей у конфліктних ситуаціях.	2.1. Прогнозувати реакції людей у стресових або загрозливих умовах. 2.2. Розпізнавати фактори, здатні викликати негативні чи гнівні реакції. 2.3. Виявляти чинники, що зменшують ймовірність агресивної поведінки.

Учасник опанує методи аналізу та мінімізації ризиків у конфліктних ситуаціях.	3.1. Визначати стадії розвитку та загострення конфліктів. 3.2. Проводити оперативну оцінку ризиків у конкретній ситуації. 3.3. Обирати заходи, які допомагають зменшити небезпеку для учасників конфлікту.
Учасник навчиться ефективній взаємодії та зниженню напруги в емоційно складних ситуаціях.	4.1. Використовувати невербальні засоби комунікації у напружених умовах. 4.2. Подолати бар'єри у спілкуванні, спричинені емоційними факторами. 4.3. Застосовувати техніки деескалації для зниження емоційної напруги.
Учасник розумітиме основи поведінки після конфліктної ситуації.	5.1. Усвідомлювати важливість отримання підтримки після конфліктного інциденту. 5.2. Оцінювати користь аналізу конфлікту й засвоєння отриманого досвіду. 5.3. Ділитися висновками та сприяти запобіганню подібним проблемам у майбутньому.

Джерело: власна розробка автора на основі [50]

Важливість тренінгів, спрямованих на розвиток навичок управління конфліктами, постійно зростає як у сфері освіти, так і в професійній діяльності. Такі форми навчання забезпечують можливість конструктивного розв'язання проблемних ситуацій, покращують якість взаємодії між учасниками освітнього процесу та створюють передумови для формування позитивного, підтримувального середовища.

З цією метою у *Додатку Б* представлено зразок тренінгової програми “Шляхи запобігання та вирішення конфліктів у колективах організацій”, яку можна адаптувати відповідно до специфіки старостинського округу[93]. Тренінг акцентує увагу на формуванні довіри між учасниками, активізації їх творчого мислення, а також на створенні сприятливого психологічного клімату в групі. Значна увага приділяється профілактиці конфліктів, що є вкрай важливим в умовах сучасного організаційного розвитку закладів вищої освіти.

Навчання навичкам управління конфліктами є надзвичайно перспективним напрямом, оскільки своєчасне розпізнавання, запобігання та конструктивне вирішення суперечностей дозволяє уникнути стресових ситуацій, підвищити ефективність професійної діяльності та зміцнити командну згуртованість.

Проактивний підхід до врегулювання конфліктів сприяє не лише емоційному комфорту учасників, але й загальній продуктивності роботи групи, підрозділу чи освітньої інституції в цілому.

Крім того, регулярне використання тренінгів у цій сфері формує культуру відкритого діалогу, вміння висловлювати власну позицію без агресії та здатність до виваженого прийняття рішень у складних ситуаціях. Це робить такі програми цінним інструментом для індивідуального розвитку студентів та педагогів, а також для зміцнення командної взаємодії та підвищення рівня організаційної ефективності.

3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конфліктами та моніторинг результатів

Як і будь-яка форма людської взаємодії, діяльність установ — зокрема й закладів вищої освіти — не може бути повністю захищеною від конфліктів. Практично неможливо уявити собі комунікацію між людьми, які мають різні погляди, інтереси та життєві позиції, без появи певних суперечностей. У реаліях сучасної вищої освіти, де одночасно співіснують інтереси студентів, викладачів та адміністративного персоналу, здатність ефективно управляти конфліктами та мінімізувати їхні наслідки стає надзвичайно важливою. Це зумовлено не лише потребою підтримувати сприятливий психологічний клімат, але й необхідністю зберігати позитивний імідж навчального закладу, забезпечувати стабільність його роботи та конкурентоспроможність.

Конфлікти неминучі у будь-якій організації, оскільки вони є природною складовою процесу взаємодії між людьми, що мають різні потреби та цілі. Саме тому в системі вищої освіти питання управління конфліктами посідає провідне місце. Уміння своєчасно виявляти та врегульовувати конфліктні ситуації сприяє зміцненню довіри в колективі, підвищенню мотивації учасників освітнього процесу та покращенню якості освітніх послуг. У зв'язку з цим доцільним є використання міжнародного досвіду у сфері конфлікт-менеджменту, адаптованого до специфіки українських закладів вищої освіти.

Системний підхід до розвитку та удосконалення методів управління конфліктами не лише сприятиме розв'язанню існуючих проблем, але й формуватиме у колективі атмосферу взаємної підтримки та єдності. Відомо, що запобігти конфлікту значно легше, ніж конструктивно його завершити. Тому профілактика суперечностей, як і створення умов для відкритої комунікації, стає одним із ключових завдань сучасного менеджменту.

Особливе значення має розуміння типових помилок, яких часто припускаються керівники під час управління конфліктами. Саме вони можуть поглиблювати проблеми та негативно впливати на функціонування колективу.

Поширені помилки лідерів під час врегулювання конфліктів на робочому місці:

1. Уникнення конфліктів. Деякі керівники ігнорують проблему в надії, що вона зникне сама по собі. Однак така пасивність часто призводить до накопичення напруги, образ і загострення ситуації. Ефективний лідер повинен діяти відкрито, своєчасно й ініціювати конструктивний діалог.

2. Прихильність до однієї зі сторін. Зайняття позиції одного учасника конфлікту руйнує нейтральність керівника та знижує його авторитет. Менеджер повинен вислухати всі сторони, об'єктивно оцінити ситуацію і шукати рішення, що враховує інтереси кожного.

3. Недостатня комунікація. Неясні інструкції, небажання вислухати працівників або відсутність зворотного зв'язку — часті причини загострення конфліктів. Ефективна комунікація передбачає відкритість, повагу та чіткість у донесенні позиції.

4. Ігнорування кореневої причини конфлікту. Спроби усунути лише видимі прояви проблеми, а не її першопричину, призводять до повторення конфлікту. Лідер повинен глибоко аналізувати ситуацію й працювати над факторами, що провокують суперечності.

5. Відсутність спеціальної підготовки персоналу. Брак знань та навичок у сфері конфлікт-менеджменту погіршує взаємодію між працівниками.

Інвестування в навчання персоналу навичкам комунікації, емоційної регуляції та переговорів є важливим елементом профілактики конфліктів [94].

Отже, ефективне управління конфліктами вимагає від лідера проактивної позиції, нейтральності, вміння підтримувати якісний діалог, аналізувати витoki проблеми і створювати умови для навчання команди. Уникаючи типових помилок, керівники можуть формувати здорове робоче середовище, яке сприятиме інноваціям, високій продуктивності та творчому потенціалу колективу.

Упродовж років у науковій літературі було запропоновано безліч теорій управління конфліктами, кожна з яких пропонує власні підходи та інструменти для мінімізації або розв'язання суперечностей у корпоративному середовищі. На рисунку 3.1 представлено комплексну схему кроків, що забезпечують основу для ефективного конфлікт-менеджменту. Зосереджуючись на принципах співпраці, взаємоповаги, партнерських стосунків та ненасильницьких стратегій, ці підходи дозволяють перетворювати конфлікт не на загрозу, а на можливість для змін, розвитку та взаєморозуміння.

Схема підкреслює важливість балансу інтересів, формування позитивної мотивації та розширення компетентностей учасників, що сприяє конструктивному й результативному вирішенню суперечностей у колективі.

Ліквідація конфлікту — це ще один підхід до його врегулювання, який відрізняється від традиційного розв'язання суперечності тим, що ґрунтується на зовнішньому втручанні та спрямований на руйнування ключових структурних елементів конфліктної ситуації. Такий метод зазвичай передбачає швидкі та рішучі дії, оскільки застосовується переважно тоді, коли ситуація загрожує ескалацією агресії, можливим насильством або іншими серйозними ризиками.

Ліквідація конфлікту може здійснюватися у кількох формах:

- Примусове відокремлення сторін, наприклад, переведення одного з учасників у інший підрозділ, іншу філію чи направлення у відрядження.

- Обмеження або повна заборона контактів між опонентами на тривалий термін, що може включати навіть звільнення однієї зі сторін або тривалу ізоляцію в межах організації.

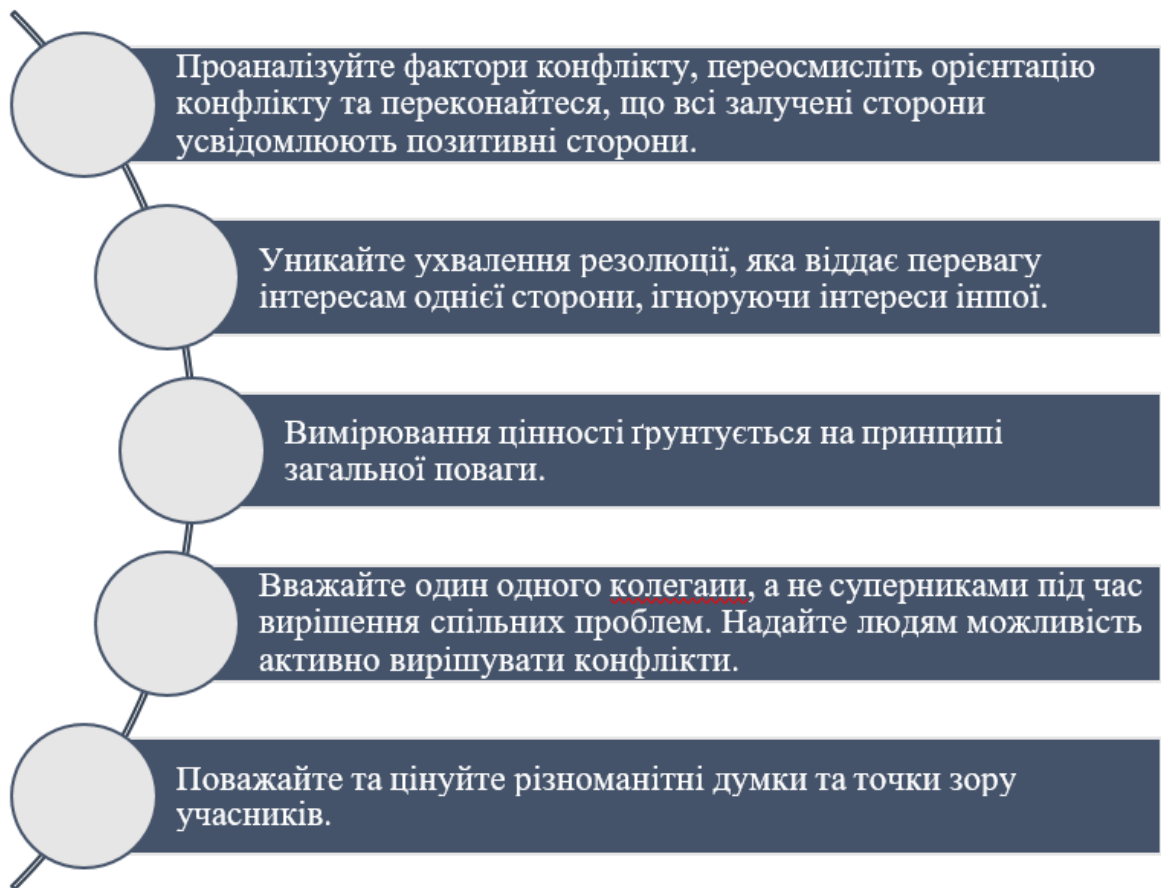


Рис. 3.1. Кроки для ефективного управління конфліктами

Джерела: власна розробка автора на основі [95, с. 12-16]

- Спрямовані дії третьої сторони, які можуть мати примусовий або дисциплінарний характер. Такі заходи часто тимчасово знімають напруженість, але рідко ліквідують джерело проблеми, що створює ризик повторної ескалації.
- Усунення об'єкта суперечки, тобто вилучення або трансформація ресурсу, який викликав конфлікт, щоб задовольнити потреби усіх сторін і уникнути подальшого протистояння.
- Перенаправлення уваги учасників на зовнішню загрозу, завдяки чому сторони можуть об'єднатися проти "спільного ворога". Така стратегія

нерідко ефективна, особливо за дефіциту часу чи ресурсів, адже учасники погоджуються на компромісні рішення «другого вибору», які дозволяють швидко зупинити конфлікт [96].

Хоча ліквідація може бути корисним інструментом у кризових ситуаціях, її застосування має обмеження. Вона здатна лише тимчасово нейтралізувати прояви конфлікту, але не усуває його кореневих причин. Якщо не працювати з витоками напруженості, конфлікт може повернутися в іншій формі.

Одним із ключових способів запобігання конфліктам є розуміння особливостей людей, схильних до конфліктної поведінки. Найпоширеніші типи включають:

1. Демонстративний тип. Такі люди прагнуть знаходитися у центрі уваги, цінують враження, яке справляють на інших, та орієнтують свою поведінку на емоції. Вони комфортно почуваються у дрібних суперечках, охоче вступають у дискусії, але погано виконують довгострокові й системні завдання. Часто провокують конфлікти, не усвідомлюючи власної ролі в їх виникненні.

2. Некерований тип. Для цих осіб характерні імпульсивність, невміння контролювати себе та непередбачувана поведінка. Вони схильні до агресії, мають завищену самооцінку та потребують постійного підтвердження власної значущості. Такі люди рідко співвідносять свої дії з інтересами групи, важко планують та часто звинувачують інших у власних помилках.

3. Цілеспрямований конфліктний тип. Для нього конфлікт — це інструмент досягнення особистих цілей. Такі особи активно вступають у суперечки, застосовують маніпуляції, продумують тактику поведінки та прогнозують хід конфліктної ситуації. Вони можуть бути раціональними та стратегічними, але їхня активність часто спрямована на отримання власної вигоди [97].

Знання цих типів дозволяє вибудовувати ефективні стратегії взаємодії з кожною категорією, а також передбачати можливу поведінку учасників конфлікту.

Враховуючи різноманітність особистостей і мотивів, доцільно залучати обидві сторони суперечності до процесу вирішення проблеми. Такий підхід допомагає знайти збалансоване рішення, що відповідає інтересам організації та одночасно враховує потреби конфліктуючих учасників. Хоча цей процес може бути тривалим і вимагати взаємних компромісів, саме він найчастіше забезпечує довгостроковий мир.

Примусове нав'язування рішення може бути необхідним у виняткових випадках, однак воно рідко призводить до стійкого результату. Значно ефективнішим є залучення сторін до формування плану дій та спільного підписання угоди про його виконання. Участь у процесі підвищує рівень відповідальності й знижує ймовірність повторного конфлікту.

Розв'язання конфлікту є складним завданням, особливо коли йдеться про двох працівників, які мають тривалу історію протистояння. Проте надання кожному можливості висловитися, відсутність осуду, пошук спільних точок дотику та участь у розробці рішень значно підвищують ймовірність успішного завершення конфлікту [98, с. 49–53].

Процес управління конфліктами для керівника повинен враховувати різноманітні фактори: причини виникнення суперечності, характер відносин між сторонами, динаміку розвитку ситуації, контекст організації тощо. Універсального алгоритму не існує, однак можна виокремити низку доцільних кроків, які наведені у таблиці 3.5 та доповнені рекомендаціями, що підвищують ефективність управління.

Для досягнення високого рівня ефективності в управлінні конфліктами в організації важливо послідовно удосконалювати кожен етап цього процесу, впроваджуючи сучасні технологічні рішення, інноваційні підходи та актуальні комунікаційні практики. Нижче подано рекомендації щодо оптимізації ключових етапів конфлікт-менеджменту.

1. Етап визначення та вивчення причин конфлікту. На початковій стадії важливо зібрати максимально точну інформацію про передумови та фактори, що спричинили конфлікт. Для цього можуть бути використані такі інструменти:

Кроки для управління конфліктами і рекомендації для удосконалення

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи реалізації)	Рекомендації для удосконалення
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод, тощо	Використання цифрових аналітичних інструментів для виявлення динаміки конфлікту; регулярні опитування для збору зворотного зв'язку.
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення або покарання	Впровадження моделі «фасилітованої дискусії» для запобігання ескалації конфлікту; навчання лідерів груп навичкам комунікації.
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація), тощо	Залучення спеціалістів із зовнішніх консалтингових компаній; використання симуляцій конфлікту для аналізу потенційних рішень.
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи	Залучення сучасних ІТ-рішень для моделювання сценаріїв прийняття рішень; проведення колективного обговорення фінальних варіантів.

Джерело: [60]

- Автоматизовані системи моніторингу (HR-аналітика). Сучасні комп'ютерні програми дозволяють аналізувати внутрішні комунікації, продуктивність співробітників, динаміку плинності кадрів, повторюваність скарг чи порушень. Це допомагає виявити приховані ризикові точки, які в майбутньому можуть перерости у конфліктну ситуацію.
- Анонімні опитування та онлайн-анкети. Регулярне опитування працівників або студентів дозволяє виявити проблеми, які не проявляються відкрито в колективі. Анонімність підвищує чесність відповідей, а своєчасне виявлення проблем допомагає запобігти ескалації напруженості.

- Аналіз емоційного клімату. Використання психологічних тестів або коротких експрес-опитувань дає змогу визначити рівень задоволеності учасників навчального чи робочого процесу та виявити групи підвищеного ризику.

2. Обмеження кількості учасників та робота з емоційним напруженням. На цьому етапі важливо створити умови для конструктивного діалогу та уникнути залучення зайвих учасників, що можуть ускладнити ситуацію.

- Зменшення кола залучених осіб дає можливість зосередитись на ключових сторонах конфлікту та знизити ризик ескалації через втручання сторонніх.

- Застосування невербальних методів роботи: активне слухання, техніки ненасильницького спілкування, арт-терапевтичні або творчі вправи сприяють зниженню емоційної напруги, формують атмосферу довіри та готують сторони до продуктивної співпраці.

3. Етап глибокого аналізу конфлікту. Для більш ґрунтовного розуміння суті проблеми та вироблення адекватних рішень можуть бути використані такі інструменти:

- Метод case-study (кейс-стаді). Аналіз подібних випадків із минулого допомагає уникнути повторення помилок, визначити ефективні підходи та адаптувати їх до поточної ситуації. Це значно підвищує ймовірність прийняття оптимального рішення [98, с. 95–101].

- Інтерв'ю зі сторонніми незалежними експертами. Запрошення фахівців, які не пов'язані з організацією чи сторонами конфлікту, дозволяє отримати неупереджену оцінку і сформулювати об'єктивне бачення ситуації.

- Соціометричний аналіз. Дослідження неформальних зв'язків у колективі дає змогу визначити лідерів, ізольованих працівників та потенційні групи напруги.

4. Етап ухвалення рішень. Для вибору оптимальної стратегії врегулювання конфлікту важливо протестувати різні варіанти та залучити ключових учасників до процесу ухвалення.

- Віртуальне моделювання рішень. Формування тимчасових команд у змодельованому цифровому середовищі дає змогу проаналізувати можливі наслідки рішень без ризику для реальної діяльності організації.

- Голосування серед стейкхолдерів. Демократичне залучення зацікавлених сторін до вибору рішення сприяє формуванню консенсусу, підвищує рівень довіри та зміцнює колективну відповідальність за результат.

- SWOT-аналіз рішень. Оцінювання сильних і слабких сторін кожного рішення допомагає обґрунтовано обрати найбільш ефективну стратегію з мінімальними ризиками.

Застосування таких технологій та методів робить процес конфлікт-менеджменту прозорим, послідовним і керованим, що важливо для забезпечення стабільності та сталого розвитку організації.

Моніторинг результатів управління конфліктами. Моніторинг є необхідним елементом системи управління конфліктами, оскільки дозволяє оцінити ефективність застосованих заходів та визначити можливі напрями вдосконалення. Процес моніторингу можна поділити на кілька етапів:

1. Планування дослідження. На цьому етапі визначається проблематика, формулюються цілі, завдання, критерії оцінки результатів. Також розробляється програма моніторингових заходів.

2. Збір інформації. Використовуються різноманітні методи досліджень:
 - анкетування та опитування,
 - інтерв'ю зі студентами, викладачами та адміністративним персоналом,
 - спостереження за навчально-виховним процесом,
 - аналіз документів, робочих звітів та нормативних актів,
 - статистична обробка отриманих даних.

3. Аналіз і узагальнення результатів. Зібрана інформація систематизується, порівнюється та аналізується для виявлення тенденцій, закономірностей та проблемних зон.

4. Результати етапів можуть бути візуалізовані у вигляді схеми чи діаграми (рис. 3.2), що полегшує оцінювання динаміки та ефективності впроваджених заходів.



Рис. 3.2. Етапи організації та планування моніторингу

Джерела: власна розробка автора на основі [100]

Методи моніторингу передбачають як прямий, так і опосередкований збір інформації з використанням різних інструментів: анкетування, інтерв'ю, систематичного спостереження та аналізу організаційної документації. Інформація може надходити безпосередньо від учасників освітнього або робочого процесу, а також опрацьовуватися через експертні судження, статистичні вибірки чи звітні матеріали. Для підвищення оперативності та точності результатів дедалі частіше застосовуються цифрові технології — онлайн-опитування, електронні панелі зворотного зв'язку, хмарні системи збору даних, відеоспостереження та дистанційні методи діагностики.

Залежно від мети моніторингу та методологічної бази можуть застосовуватися:

- індивідуальні методи (особисті інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки),
- групові методи (фокус-групи, панельні дискусії, колективні оцінки),
- фронтальні методи (масові опитування, загальні збори, відкриті обговорення).

Комплексне використання цих підходів забезпечує всебічний аналіз конфліктних проявів та ефективності управлінських рішень.

Висновок до розділу 3

Аналіз сучасних стратегій та інструментів врегулювання конфліктів показує, що інтеграція провідних міжнародних практик у діяльність організацій може суттєво підвищити якість їхнього функціонування та зміцнити внутрішні комунікаційні процеси. Міжнародний досвід доводить, що такі підходи, як медіація, фасилітація, культура інклюзивного лідерства та корпоративна етика довіри, відіграють ключову роль у формуванні ефективних механізмів попередження та розв'язання конфліктів. Реальні кейси, представлені в практиці інших країн, підтверджують можливість адаптації цих моделей до потреб конкретних установ, зокрема вищих навчальних закладів.

Важливим аспектом підвищення ефективності конфлікт-менеджменту є розвиток компетентності персоналу. Цілеспрямовані тренінги, програми професійного зростання та тематичні навчальні курси дозволяють

співробітникам формувати навички конструктивного діалогу, гнучкості поведінки та критичного мислення. Розширення комунікативних компетенцій не лише покращує роботу окремих працівників і команд, але й сприяє створенню здорової, гармонійної та продуктивної організаційної культури. Правильно організоване навчання допомагає трансформувати потенційні конфлікти у стимули для інновацій, вдосконалення процесів та зростання колективної ефективності.

Не менш важливим елементом є постійний моніторинг ефективності впроваджених стратегій. Гнучке управління, здатність своєчасно реагувати на зміни, аналізувати отримані дані та коригувати підходи забезпечують сталість системи врегулювання конфліктів. Наявність комплексного механізму оцінювання дає змогу підтримувати актуальність управлінських рішень, визначати нові ризики та вчасно адаптувати організаційні процеси.

У сукупності ці аспекти формують цілісний підхід до управління конфліктами, що дозволяє створити ефективне, безпечне та миротворче середовище. Саме така модель є основою для довгострокового успіху організації, підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз проблеми управління конфліктами в організаціях засвідчує, що цей процес є одним із ключових елементів ефективного функціонування будь-якої установи. Конфлікти не слід розглядати виключно як деструктивне явище, адже вони є природною складовою організаційного життя та часто виступають рушієм змін, інновацій і розвитку. Вміння керівництва вчасно розпізнавати та конструктивно вирішувати суперечності сприяє формуванню здорового мікроклімату в колективі, зростанню довіри та підвищенню продуктивності праці. Розуміння сутності конфліктів, їхніх причин, закономірностей розвитку й способів врегулювання є важливою передумовою стабільного й гармонійного розвитку організації.

Процес розвитку конфлікту, який охоплює стадії зародження, ескалації, пікового загострення та поступового вирішення, підтверджує системний характер цього явища. Для ефективного управління необхідне своєчасне виявлення джерел напруги та впровадження превентивних стратегій, що дозволяють запобігти руйнівним наслідкам. Важливу роль відіграє наявність чітких комунікаційних каналів, продуманих внутрішніх регламентів і процедур, які визначають алгоритм дій працівників та керівників у разі виникнення суперечностей.

Особливої ваги в управлінні конфліктами набуває лідерство, зокрема його психологічна складова. Саме лідер визначає стиль реагування організації на кризові ситуації, формує цінності взаємоповаги, емпатії та відкритого діалогу. Завдяки високому рівню емоційного інтелекту лідер здатен не лише вирішувати конкретні суперечки, а й запобігати їх повторенню, перетворюючи конфлікти на інструмент розвитку команди. Лідери, які вміють поєднувати стратегічне бачення із розумінням людської поведінки, сприяють формуванню згуртованої організаційної культури та стабільного соціально-психологічного клімату.

Отже, управління конфліктами є не реакцією на проблему, а цілісною управлінською компетенцією, що базується на аналітичному мисленні, лідерстві, комунікаційній культурі та глибокому розумінні людських взаємин. Ефективна

система роботи з конфліктами забезпечує не лише вирішення поточних суперечностей, а й створює умови для сталого розвитку, підвищення мотивації персоналу та зміцнення довіри всередині організації.

Станом на 31 грудня 2023 року чисельність населення села Тисменичани становила 3050 осіб. Серед них — 80 учасників війни, тоді як учасників ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС не зареєстровано. Загальна площа земель старостинського округу складає 2691 га, з яких 2040 га припадає на сільськогосподарські угіддя.

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки за результатами SWOT-аналізу:

1. Тисменичани мають значний соціальний, людський і волонтерський потенціал, який є ключовим ресурсом для розвитку громади в умовах воєнного часу.
2. Найбільшими проблемами є інфраструктурна зношеність, фінансова обмеженість та демографічний тиск, що ускладнює реалізацію великих проєктів.
3. Аграрний та рекреаційний потенціал округу відкриває можливості для економічного зростання, розвитку підприємництва та туризму.
4. Основними загрозами виступають наслідки війни, економічна нестабільність та міграційні процеси, що можуть знижувати стійкість громади.
5. Для забезпечення сталого розвитку округу необхідне поєднання інфраструктурних проєктів, розвитку людського капіталу та діджиталізації управлінських процесів.

Конфлікти у публічному секторі є природним наслідком складної структури управління, взаємодії різних інтересів та високих суспільних очікувань. Їхні причини мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, а особливості зумовлюють складність їх вирішення. Управління конфліктами вимагає системного підходу, що поєднує адміністративні, комунікативні, психологічні та медіативні методи. Ефективне розв'язання суперечностей сприяє

зміцненню довіри до влади, підвищенню якості публічних послуг, стабільності й розвитку громади.

Отже, розвиток навичок активного слухання та емпатії є важливою умовою успішного врегулювання конфліктів, зміцнення міжособистісних стосунків і підвищення ефективності комунікації. Вони допомагають створити гармонійне середовище співпраці, у якому суперечності не стають перешкодою, а стимулом для взаємного розвитку й узгоджених дій.

Аналіз сучасних стратегій та інструментів врегулювання конфліктів показує, що інтеграція провідних міжнародних практик у діяльність організацій може суттєво підвищити якість їхнього функціонування та зміцнити внутрішні комунікаційні процеси. Міжнародний досвід доводить, що такі підходи, як медіація, фасилітація, культура інклюзивного лідерства та корпоративна етика довіри, відіграють ключову роль у формуванні ефективних механізмів попередження та розв'язання конфліктів. Реальні кейси, представлені в практиці інших країн, підтверджують можливість адаптації цих моделей до потреб конкретних установ, зокрема вищих навчальних закладів.

Важливим аспектом підвищення ефективності конфлікт-менеджменту є розвиток компетентності персоналу. Цілеспрямовані тренінги, програми професійного зростання та тематичні навчальні курси дозволяють співробітникам формувати навички конструктивного діалогу, гнучкості поведінки та критичного мислення. Розширення комунікативних компетенцій не лише покращує роботу окремих працівників і команд, але й сприяє створенню здорової, гармонійної та продуктивної організаційної культури. Правильно організоване навчання допомагає трансформувати потенційні конфлікти у стимули для інновацій, вдосконалення процесів та зростання колективної ефективності.

Не менш важливим елементом є постійний моніторинг ефективності впроваджених стратегій. Гнучке управління, здатність своєчасно реагувати на зміни, аналізувати отримані дані та коригувати підходи забезпечують сталість системи врегулювання конфліктів. Наявність комплексного механізму

оцінювання дає змогу підтримувати актуальність управлінських рішень, визначати нові ризики та вчасно адаптувати організаційні процеси.

У сукупності ці аспекти формують цілісний підхід до управління конфліктами, що дозволяє створити ефективне, безпечне та миротворче середовище. Саме така модель є основою для довгострокового успіху організації, підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств / О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – 177-182 с. URL:<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>
2. Gembalska-Kwiecień A. Conflict in Work Environment – Its Causes, Prevention, Methods of Solving // Organization and Management Series. No. 155. 2022. 12 p. URL:https://www.researchgate.net/publication/273493998_Organizational_Conflicts_Causes_Effects_and_Remedies
3. “Conflict Definition & Meaning” // Britannica Dictionary. Encyclopedia Britannica . URL: <https://www.britannica.com/science/conflict-psychology>
4. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. / Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. – Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с. URL:<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/417/1/conflictology.pdf>
5. Toncheva-Zlatkova V. The Conflict: Types and Mode of Action // University of National and World Economy (UNWE), Bulgaria. 2023. 255–364 p. URL:https://www.researchgate.net/publication/377086364_THE_CONFLICT_TYPES_AND_MODE_OF_ACTION
6. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 456 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417896.pdf
7. Таран О. М., Никоненко С. В. Психологія управління: посібник / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2012. 203 с.
8. Gallo A. 4 Types of Conflict and How to Manage Them [Podcast] // Harvard Business Review. 2015, November. [Електронний ресурс] URL:<https://hbr.org/podcast/2015/11/4-types-of-conflict-and-how-to-manage-them>
9. Hussein A. F. F., Al-Mamary Y. H. S. Conflicts: Their Types, and Their Negative and Positive Effects on Organizations // International Journal of Scientific & Technology Research. Vol. 8, Issue 08, August 2019. 10–19 p.

URL:https://www.researchgate.net/publication/341804810_Conflicts_Their_Types_And_Their_Negative_And_Positive_Effects_On_Organizations

10. Царюк С. В. Матеріали лекцій з дисципліни «Конфліктологія» / Міністерство юстиції України, Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2016. 83 с. URL: <https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lektsij-Konfliktologiya.pdf>

11. Ram M. Constructive Conflict & Destructive Conflict // Understanding Conflict. 2008. 5 p. URL: https://www.academia.edu/7079018/Constructive_Conflict_Destructive_Conflict

12. Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 52 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3196/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

13. Brück T., Justino P., Martin-Shields C. P. Conflict and Development // United Nations University World Institute for Development Economics Research. October 2017. 19 p.

14. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 198 с. URL: <https://kpdi.edu.ua/biblioteka/%D0%9A/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%94%D0%B2%20%D0%92.%D0%9C.PDF>

15. Mears E., Neevel M. Emotional Trigger Phrases and Conflict // UW-L Journal of Undergraduate Research XI. 2008.

16. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%>

[BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](#)

17. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

18. "Discomfort Definition & Meaning" // Britannica Dictionary. Encyclopedia Britannica.
URL: <https://www.britannica.com/dictionary/discomfort>

19. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ – Полтава, 2009. 268 с. URL: <http://surl.li/gueazw>

20. Powell, Gary N. Managing Incidents of Work-Family Conflict: A Decision-Making Perspective. University of Connecticut, 2006. 48 p.
URL: https://www.researchgate.net/publication/28674645_Managing_incidents_of_work-family_conflict_A_decision-making_perspective

21. Alakavuklar O. N., Çakar U., Arbak Y. Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior // İşletme Fakültesi Dergisi. Vol. 13, Issue 2, 2012. 63–92 p.
URL: https://www.researchgate.net/publication/259297243_Developmentprocess_of_conflict_management_studies_in_organizational_behavior

22. Adegbomire A. Conflict Situations and Ways to Resolve Conflicts. 2015. 34 p.
URL: https://www.researchgate.net/publication/289211205_Conflict_Situations_and_Ways_to_Resolve_Conflicts

23. Adeyemi M. Managing Conflict in Organisation - An Overview // Academic Leadership: The Online Journal. Vol. 8, 2010. 8 p.
URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6880/f7ca41eada4a3b9c20cc44f74713113889a4.pdf>

24. Мала Н. Т., Угрин Л. Є. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.15. 8 с. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_15/212_Mal.pdf
25. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій // Науковий вісник НЛТУ України. 2019. 99-103 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/338606711_Upravlinna_konfliktami_ta_socialnimi_ekspektaciami_v_dialnosti_organizacij
26. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський, 2006. 276 с.
27. Олійник О. Ділове спілкування: навчальний посібник. Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. 380 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/6371_01.pdf
28. Pondy, Louis R. Organizational Conflict: Concepts and Models // Administrative Science Quarterly. Vol. 12, No. 2 (Sep., 1967). 296-320 p. URL: <https://public.websites.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/PondyOrganizational-Conflict-1967.pdf>
29. Oachesu Madalina. Conflict Management, a New Challenge // 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy. Rome, 2015. 807-814 p. URL: <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/05/IJBLR-D-17-2021.pdf>
30. Md. Nasimul Islam & Piyali Bhattachar. A Review on Managerial Grid of Leadership and its Impact on Employees and Organization // International Journal of Research, Volume 06, Issue 10, 2019. 159-162 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/337647919_A_Review_on_Managerial_Grid_of_Leadership_and_its_Impact_on_Employees_and_Organ_ization
31. Кравчук Ю. О., Шутяк І. А. Конфлікти в організації та методи їхврегулювання // Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, 2021. 32-35 с.

URL:https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/download/swj_07-05-027/1165

32. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики // Галицький економічний вісник, №2(41), 2013. – 79-83 с.

URL:<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>

33. Орлов В.Ф., Отрич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. – К.: ДЕТУТ, 2008. – 422 с.

34. Kelman H. C. A social-psychological approach to conflict analysis and resolution // Handbook of conflict analysis and resolution / ed. by D. Sandole, S. Byrne, I. Sandole-Staroste, J. Senehi. London: Routledge, 2008. 170-183 p.

URL:https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/A%20social-psych%20approach%20to%20conflict%20analysis_2008.pdf

35. Lindner, E. G. Emotion and conflict: Why it is important to understand how emotions affect conflict and how conflict affects emotions. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), The handbook of conflict resolution: Theory and practice, San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2006. 268–293 p.

URL:https://indigenoupsych.org/Discussion/forum/Emotion_and_Conflict_November_ICCCR9_like_book.pdf

36. Halperin, E., Schwartz, D. E. Emotions in conflict resolution and post-conflict reconciliation // Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale. 2010. № 3 (87). 423-442 p.

URL:https://www.researchgate.net/publication/259758678_Emotions_in_conflict_resolution_and_post-conflict_reconciliation

37. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. Bantam Book, 1998. 329–349 с.

URL:https://www.researchgate.net/publication/318018981_Understanding_and_Developing_Emotional_Intelligence

38. Emotional Intelligence and Conflict Management Styles / Numl Ain Hidayah Abas // University of Wisconsin-Stout, 2010, 73 p.

URL: <https://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2010/2010abasn.pdf>

39. Fanisi Babatunde, Haruna Sunday, Omotayo Adeshina. Emotional Intelligence in Conflict Management and Leadership Effectiveness in Organizations // International Journal of Research (IJR), 2023. 146-165 p.

URL: https://www.researchgate.net/publication/369538702_Emotional_Intelligence_in_Conflict_Management_and_Leadership_Effectiveness_in_Organizations

40. Ситнік С. Емоційні детермінанти подолання конфліктних ситуацій // Science and Education. № 1. Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського, Одеса, 2023. 63-69 с.

URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2023/1_2023/10.pdf

41. Joshevski V., Muharemi V., Galabof G. Emotional intelligence and conflict management / An international ERASMUS+ Training course. Skopje: Association for Volunteerism Volonterski Centar Skopje and FAYO Foundation, 2019. 29 p.

42. Novak K., Hall C. Conflict Negotiation Guidelines // Section 4. Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform. September 2000. 181 p.

URL: <https://library.cphs.chula.ac.th/Ebooks/HealthSectorReform/PAHO/section%204%20Conflict%20Negotiation%20Guidelines.pdf>

43. Benedikt A., Susło R., Paplicki M., Drobnik J. Mediation as an alternative method of conflict resolution: a practical approach // Fam Med Prim Care Rev. 2020. Vol. 22(3). 235-239 p.

URL: https://www.researchgate.net/publication/346728266_Mediation_as_an_alternative_method_of_conflict_resolution_A_practical_approach

44. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

45. Kariuki Muigua. Achieving Lasting Outcomes: Addressing the Psychological Aspects of Conflict through Mediation. 2018. 18 p.
46. Веб-сайт Тисменичанського старостинського округу Івано-Франківської області
47. Kumar C. R., Praveena K. B. SWOT Analysis // International Journal of Advanced Research (IJAR). 2023. Vol. 11(09). 744-748 с.
URL:https://www.researchgate.net/publication/374707908_SWOT_ANALYSIS
48. Alanzi S. Pestle Analysis Introduction. 2018. 26 с.
URL:https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction
49. Mukhtar U., Islam Z., Siengthai S. Conflicts in higher education and perceived quality of education // Research in Higher Education Journal. 2011. 12 p.
URL:https://www.researchgate.net/publication/236611940_Conflicts_in_Higher_education_and_Perceived_Quality_of_Education_Empirical_evidence_from_Pakistan
50. Лисенко-Гелемб'юк К. М. Специфіка міжособистісного конфлікту в юнацькому віці // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ: Вид-во «Плай ЦІТ» Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. Вип. 14. Ч. 1. 298-308 с.
URL:<https://psyj.udpu.edu.ua/article/view/223298>
51. Волкова Н. П. Конфлікти у педагогічному колективі закладу вищої освіти: причини виникнення та шляхи запобігання // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2019. № 1 (17). 113-123 с. URL:<https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2019/1/16.pdf>
52. Закон України Про вищу освіту: Верховна Рада України; Закон від 01.07.2014 № 1556-VII. [Електронний ресурс].
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
53. Підбуцька Н. В. Особливості конфліктів у навчально-виховному процесі вищих навчальних закладів // Науковий вісник Миколаївського

державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. 2010. Вип. 1.31. 143-150 с.

URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvmdup_2010_1.31_20

54. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

URL:http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf

55. International Board of Standards for Training, Performance and Instruction / Competencies . URL:<https://ibstpi.org/competencies/>

56. Михальчук Ю. О. Конфліктологічна компетентність: сутність та особливості формування у професійному навчанні // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія. Збірник статей. Ялта: РВВ КГУ, 2014. Вип. 45. Ч. 3. 148-154 с.

URL:<https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/2167>

57. Олійник, І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки), 1(50), 2024. 84–94 с.

URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/682/652/>

58. Можайкіна, О. С. Медіатор у врегулюванні конфлікту: окремі аспекти правового статусу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція, 36, т. 2, 2018. 61–63 с.

URL:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/648572>

59. Ключев, К. Теоретико-практичні підходи щодо управління конфліктним процесом. Evropsky Politicky A Pravni Diskursz, 2(6), 2015. 86– 89 с.

URL <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2015/2015-2-6/16.pdf>

60. Калениченко, Т., Кисельова, Т., Копіна, А., Корабльова, О., Проценко, Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. Київ: Ваїте. 2021. 224 с.

URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

61. Abdela, F. The role of effective communication in resolving conflict (A case study on Burayu Municipality). Jimma University, Ethiopia. 2011

URL: <https://ru.scribd.com/document/483136841/THE-ROLE-OF-EFFECTIVE-COMMUNICATION-IN-RESOLVING-CONFLICT-A-doc>

62. Ровенська, В., Смирнова, І., Латишева, О. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «Performance management». Економіка та суспільство, (49), 2023. 12 с.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2281/2202>

63. Бігунов, Д. Комунікативна конфліктна взаємодія: етапи та стадії розвитку. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки, 1(19), 2018, 12–16 с.

URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/psihol-visnik-19-2018-4.pdf>

64. Salvation, M. D. Communication and conflict resolution in the workplace: Overcoming barriers in Matrix Coatin. Interdisciplinary International Journal, 13, 2019. 25–46 с.

URL: https://www.researchgate.net/publication/339378515_Communication_and_Conflict_Resolution_in_the_Workplace_Overcoming_Barriers_in_Matrix_Coating

65. Як покращити навички вирішення конфліктів у спілкуванні – 5 ефективних стратегій, 2024.

URL: <https://psychologist.com.ua/yak-pokrashiti-navichki-virishennya-konfliktiv-u-spilkuванні-5-efektivnix-strategij/>

66. Zorlu, Kürşad, & Hacıoğlu, Ümit. The Conflict Issue in International Business and the Global Leadership. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41 (2012). 100-107 p.

URL:https://www.researchgate.net/publication/257715943_The_conflict_issue_in_international_business_and_the_global_leadership

67. Shukla, Rishi P., Balaji, D., & Ran, Ridhi. A Comparison of Different Management Styles Across the Globe. International Conference on Technologies for Sustainability – Engineering, Information Technology, Management and the Environment, 2015, 849-899 p.

URL:<https://data.conferenceworld.in/SUSTECH/P849-855.pdf>

68. Taleghani, Gholamreza, Salmani, Davood, & Taatian, Ali. Survey of Leadership Styles in Different Cultures. Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 3, No. 3, January 2010, 91-111 p.

URL:https://www.researchgate.net/publication/266035235_Survey_of_leadership_styles_in_different_cultures

69. Сікора, Я. Б. Використання тренінгів у професійній підготовці компетентних фахівців з інформатики. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / [ред. кол.: Побірченко Н. С. (гол. ред.) та ін.]. – Умань: ПП Жовтий, 2011. – Вип. 36. 115–121 с.

URL:<http://eprints.zu.edu.ua/5563/1/Sikora.pdf>

70. Блінов, О. А. Методичні рекомендації щодо проведення тренінгу в організації (етап підготовки та планування тренінгу). Збірник наукових статей Київського міжнародного університету й Інституту соціальної та політичної психології НАПН України. Серія: «Психологічні науки: проблеми і здобутки». – Вип. 1. – Київ: КиМУ, 2010. – 44–61 с.

URL:<http://surl.li/nzkwyj>

71. Грачова Н. М. Методика проведення тренінгів: методичні матеріали / Департамент культури і туризму Харківської облдержадміністрації, Харківська обласна універсальна наукова бібліотека. – Харків: ХОУНБ, 2013. 19 с.

URL:<https://library.kharkov.ua/libdruk/LibKh-00000000064.pdf>

72. Rodriguez, Joel, Walters, Kelley. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation // World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 2017. – 206–212 p.

URL:https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation

73. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2004, 180-184 с.

URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/ps_26.pdf

74. Назаренко, Н. М. Актуальність психологічного тренінгу у професійній сфері як засобу особистісно-професійного розвитку фахівця. Problems of Modern Psychology, No. 1(24), 2022, 61-70 p.

URL:<https://www.journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/article/view/2775/2641>

75. Lancashire College of Further Education. Conflict Management Training.

URL:<http://surl.li/fyqtbi>

76. Копитко, М. І., & Томаневич, Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017, 128 с.

URL: <http://surl.li/ghbcdz>

77. Consensus Group. Navigating Workplace Conflict: A Guide for Leaders. 2023, 58 p.

78. Meadows, Olufunke, & Ojikutu, Christianah O. Managing Conflict to Increase Organizational Effectiveness. EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR), Volume 9, Issue 12, 2023, 133-134 p.

URL:https://www.researchgate.net/publication/376584505_Managing_Conflict_To_Increase_Organizational_Effectiveness

79. Герасіна, Л. М., Требін, М. П., & Воднік, В. Д. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: Право, 2012, 128 с.

URL:https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf

80. Березовська, Л. І., & Юрков, О. С. Психологія конфлікту: навчально-

методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016, 201 с.

URL: <http://surl.li/ajlxsr>

81. Lafta, Ahmed Hamden. Conceptualizing Workplace Conflict from Diverse Perspectives // IOSR Journal of Business and Management. – 2016. – Vol. 18, Issue 1, Ver. IV. – 49–53 p.

URL: https://www.academia.edu/106044181/Conceptualizing_Workplace_Conflict_and_Conflict_Management

82. Слободянюк, А. В., & Андрущенко, Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010, 120 с.

URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_u_pravlinnia_ta_konfliktolohiia.pdf

83. Мішеніна, Г. А., & Кобушко, Я. В. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2022, 138 с.

ДОДАТКИ

Основні критерії класифікації конфліктів

Критерії класифікації	Тип конфлікту	Опис
За результатом	Функціональні (конструктивні)	Ці конфлікти підвищують ефективність команди, спонукаючи до реструктуризації, перевизначення ролей або розвитку нових відносин, що призводить до позитивних організаційних змін.
	Дисфункціональні (деструктивні)	Ці конфлікти дестабілізують команду, руйнують усталені норми, знижують моральний дух і послаблюють співпрацю.
	Стабілізаційні	Конфлікти, які спрямовані на збереження існуючих норм, зміцнення правил і сприяння згуртованості команди.
	Неефективні	Конфлікти, які не призводять до будь-яких значних змін всередині організації або покращення діяльності.
За змістом:	Внутрішньоособистісні	Конфлікти всередині особи, які часто виникають через суперечливі очікування, погано визначені завдання або нечіткий розподіл обов'язків, що відображає організаційні структурні проблеми.
	Міжособистісні	Конфлікти між окремими людьми, які зазвичай підживлюються особистими неприязнями, конкуренцією за ресурси або різними кар'єрними інтересами.
	Індивід проти групи	Конфлікт виникає, коли очікування або цінності особи суперечать груповим нормам або стандартам, що часто спричинено відсутністю чіткості ролі або низькою культурою стосунків.
	Внутрішньогрупові	Передбачає конфлікти всередині групи через неефективні управлінські рішення, погану комунікацію або суперечливі цілі.
	Міжгрупові	Конфлікти між різними групами або відділами, часто виникають, коли обов'язки збігаються або цілі розходяться.
	Міжорганізаційні	Глобальні конфлікти, які виникають між конкуруючими організаціями.

Продовження додатку А

За причиною:	На основі інформації	Конфлікти, що виникають через брак інформації, відмінності в інтерпретаціях або непослідовність методів оцінювання.
	На основі інтересів	Конфлікти через розбіжності особистих та організаційних інтересів.
	Пов'язані з комунікацією	Конфлікти, викликані неправильним тлумаченням, стереотипами або поганими механізмами зворотного зв'язку.
	Організаційні та структурні	Конфлікти через дисбаланс влади, обмежені ресурси або організаційні структури, які перешкоджають співпраці.
	На основі цінностей	Конфлікти, що виникають через різні цінності, переконання або критерії оцінки ідей або поведінки.
За обсягом конфлікту:	Ділові (структурні)	Конфлікти, засновані на об'єктивних питаннях, пов'язаних з організаційною роботою.
	Емоційні (психологічні)	Конфлікти, що ґрунтуються на міжособистісній ворожості, часто через психологічну несумісність або невирішені особисті проблеми.
За тривалістю:	Короткострокові	Конфлікти, що виникають через тимчасові непорозуміння або незначні помилки, зазвичай швидко вирішуються.
	Тривалі	Конфлікти, пов'язані з глибоко вкоріненими проблемами або постійним психологічним напруженням, що вимагають тривалого втручання.
За впливом на організаційний розвиток:	Деструктивні	Конфлікти, які негативно впливають на організаційні цілі та стосунки через розбіжності у поглядах працівників.
	Неруйнівні	Конфлікти, які за належного вирішення зберігають баланс інтересів і не завдають шкоди організації.
За джерелом походження:	Об'єктивно визначені	Конфлікти, викликані зовнішніми факторами, такими як погані умови праці, неоднозначні ролі або недостатні ресурси.
	Суб'єктивно викликані	Конфлікти, що виникають через особисті характеристики сторін, часто викликаються, коли особисті прагнення чи інтереси заперечуються.

За ієрархічною взаємодією:	Вертикальні	Конфлікти, що виникають в ієрархічних відносинах, наприклад, між співробітниками та менеджерами.
	Горизонтальні	Конфлікти, що відбуваються на одному організаційному рівні, наприклад між однолітками або менеджерами одного рангу.
За видимістю:	Відкриті	Видимий і відкритий, з явними ознаками напруженості та протистояння між сторонами.
	Приховані	Приховані конфлікти, коли сторони уникають відкритого показу незгоди, що призводить до внутрішньої напруги та можливого розриву спілкування.
	Сліпі	Конфлікти, у яких одна сторона не знає про конфлікт, а протилежна сторона на неї спрямована.
	Невідомі	Конфлікти, засновані на прихованій ворожості, коли одна або обидві сторони навмисно приховують свої справжні негативні почуття.
За тематикою:	Реалістичний (об'єктивний)	Конфлікти, спричинені матеріальними, незадоволеними потребами або передбачуваним несправедливим розподілом ресурсів, спрямовані на досягнення конкретного результату.
	Нереалістичні (необ'єктивні)	Конфлікти, які служать виходом для негативних емоцій, образи чи ворожості, при цьому конфлікт стає самоціллю, а не засобом досягнення конкретної мети.

Джерела: [6], [7].

Приклад програми тренінгу «Шляхи профілактики та вирішення конфліктів у колективах підприємств»

Мета: розвинути навички довірливого спілкування в учасників тренінгу; активізувати творчий пошук та досвід учасників тренінгу; створити доброзичливу, довірливу атмо сферу в групі, вивчити особливості профілактики конфліктів.

Основні завдання: дослідити форми та шляхи профілактики конфліктів у колективах.

Матеріали та обладнання: папір, кольорові олівці, картки для розподілу на малі групи.

Час: 80 хв.

1. Знайомство (5 хв)

Мета: згуртувати колектив учасників. Інструкція: назвати своє ім'я та три позитивні риси, які вам допомагають у подоланні конфліктних ситуацій.

2. Очікування (5 хв)

Мета: вияснити очікування учасників від тренінгу. Інструкція: пропонується кожному учаснику закінчити речення: «Я очікую від тренінгу..., я хотів би...».

3. Невербальна рухлива вправа «Привітання по колу» (5 хв)

Мета: налаштувати учасників на роботу Інструкція: всі учасники рухаються в центрі кімнати, дивлячись в очі тим, із ким зустрічаються, намагаються відгадати настрій людини, краще її розглянути. Після припинення музики всі стають парами, вибираючи малознайому людину. Пари утворюють коло так, щоб один стояв спиною до центру кола, а інший до нього обличчям. Із сигналом тренера учасники, які стоять у зовнішньому

колі, починають рухатися за годинниковою стрілкою, переходячи до наступного учасника ліворуч, і вітаються з ними невербально (за допомогою рухів, жестів, міміки, погляду). Потім те ж саме роблять учасники, що стоять у внутрішньому колі. Учасники діляться враженнями про настрій, самопочуття. Усі запрошуються сісти в коло.

4. Вправа «Незакінчене речення» (5 хв)

Мета: усвідомити зміст конфліктів. Інструкція: пропонується всім по черзі продовжити речення «Конфлікт для мене – це ...». Коментар: отже, кожен по-своєму сприймає конфлікт, із різними емоціями, але для більшості це неприємне явище. Як свідчить практика, тривалі, невирішені конфлікти призводять до відчуження в колективі, до погіршення психологічного клімату в будь-якій групі. Тому конфлікти потрібно розв'язувати. Та спершу треба з'ясувати причину конфлікту – це половина справи у його вирішенні.

5. Робота в малих групах «Причини конфліктів серед працівників підприємства» (10 хв) Мета: усвідомити причини конфліктів у трудових колективах. Інструкція: за допомогою карток, які учасники отримали, вони об'єднуються у три групи. Група «квадрати» представляє підлеглих, група «круги» – менеджерів середньої ланки, група «трикутники» – топ-менеджерів. Кожна група обговорює та записує причини конфліктів у трудових колективах з погляду тих, кого вони представляють. Презентація – 5 хвилин. Аналіз спільних пунктів. Обговорення «Від кого залежить, на вашу думку, усунення цієї причини та вирішення конфлікту?».

6. Вправа «Мозковий штурм – вирішення конфліктних ситуацій» (10 хв)

Мета: ознайомити учасників із способами вирішення конфліктних ситуацій. Інструкція: учасники тренінгу пропонують конфліктну ситуацію із підприємницького середовища. Решта учасників пропонують свій варіант вирішення цієї ситуації. Правильність чи неправильність варіантів не

оцінюється, головне, щоб було якнайбільше пропозицій вирішення. Визначається найоптимальніший варіант для наведеної ситуації. З'ясовується задоволення таким способом вирішення ситуації у того учасника, який її заявив.

7. Рольова гра «Конфліктна ситуація» (10 хв)

Мета: зрозуміти сутність та наслідки конфліктних ситуацій на підприємствах. Інструкція: учасники пропонують декілька конфліктних ситуацій, пов'язаних із трудовими спорами. Учасник, який запропонував конфліктну ситуацію, обирає виконавців на певні ролі для відтворення цієї ситуації. Учасники готуються дві хвилини. Ті, хто залишився у колі, обдумують своє вирішення: як би вони повелися на місці героїв подій. Розігрування. Обговорення: – Що ви відчували під час цієї ситуації? Учасники рольової гри відповідають від імені свого героя. – Чи вирішена для вас конфліктна ситуація? Питання до учасників, які спостерігали за грою: – Які ідеї щодо ситуації виникли у вас, коли ви спостерігали за грою? – Хто хоче запропонувати свій варіант, можливо комусь доводилось вирішувати подібну ситуацію? Коментар: способи вирішення конфліктних ситуацій різні. Але слід пам'ятати: «Де згода – там перемога» (співпраця).

«З людьми завжди можна і варто домовитись!» (компроміс, співробітництво – переговори). Конфлікти потрібно вирішувати, тому що невирішені конфлікти або ті, що вирішені силою, призводять до нервового психічного напруження, дистресу. Доволі часто як наслідок у людей виникає агресія або ж образа. Як відомо нашому внутрішньому стану шкодить не факт, а переживання з його приводу.

8. Вправа «Побажання» (5 хв)

Мета: сформувати позитивне враження в учасників від тренінгу. Інструкція: учасникам пропонується висловити свою подяку та побажання один одному на закінчення нашої зустрічі. Всі по колу висловлюються.

